

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN
LAS MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO EN PASTO
DURANTE EL PERIODO 2013**

**LAURA MARCELA GUERRERO ROJAS
YESSIKA FERNANDA OCHOA GORDILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADOS FACEA – ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN
LAS MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO EN PASTO
DURANTE EL PERIODO 2013**

**LAURA MARCELA GUERRERO ROJAS
YESSIKA FERNANDA OCHOA GORDILLO**

**Trabajo de Proyecto de Grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
MBA. EDUARDO VICENTE RUANO ROSERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADOS FACEA – ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

DEDICATORIA

“A mi madre Marleny, porque siempre ha creído en mí y con su esfuerzo y amor profundo me saco adelante, en gran parte gracias a ti, hoy puedo ver alcanzada mi meta, porque siempre estuviste impulsándome en los momentos más difíciles de mi especialización y porque el orgullo que sientes por mí, fue lo que me hizo llegar hasta el final. A mis hermanos José Luis y Bianca, este logro va para ustedes tres y para mis abuelitos que sé que desde el cielo están celebrando este éxito”

Yessica Ochoa Gordillo

DEDICATORIA

“Agradezco infinitamente a Dios, por permitirme la existencia, gracias a su bondad estoy rodeada de seres magníficos”

“A mis padres, que son el motor de mi vida y gracias a su amor infinito, a su apoyo incondicional y a su esfuerzo, hoy he superado satisfactoriamente un logro más. Todos mis triunfos han sido y serán gracias a ellos”

“A todos aquellos, que hicieron parte de mi proceso y que compartieron junto a mí, las alegrías y tristezas del día a día”

Laura Guerrero Rojas

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION	16
1.1 TEMA.....	16
1.2 TITULO	16
1.3 LINEA Y SUBLINEA.....	16
1.3.1 Línea. Gestión y Desarrollo Humano Sostenible	16
1.3.2. Sub Línea. Organización, competitividad y desarrollo social	16
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.4.1. Descripción de la Situación Actual.	16
1.4.2. Formulación del Problema. ¿	17
1.5. OBJETIVOS	18
1.5.1. Objetivo General.	18
1.5.2. Objetivos Específicos.....	18
1.6. JUSTIFICACION	18
1.7. MARCO REFERENCIAL.....	19
1.7.1. Marco contextual.....	19
1.7.1.1. Entorno Departamental.	19
1.7.1.2 Entorno Local.....	20
1.7.2. Antecedentes.	20
1.7.3. Marco Teórico.	23
1.7.4.1. Prácticas de gestión del talento humano	29
1.8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	31
1.8.1. Tipo de investigación.	31
1.8.2. Método de Investigación.	32
1.8.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.....	32
1.8.3.1. Fuentes Primarias y secundarias. El.....	32
1.9. PRESUPUESTOS DE GASTOS.....	34
1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	35

2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	36
2.1.	PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO	37
2.1.1.	Identificación y Análisis de la Gestión del Talento Humano, según resultados de Encuesta.....	37
2.1.2.	Identificación y Análisis de la Gestión del Talento Humano, según Taller Empresarios.	42
2.1.2.1.	Grupo Focal 2:	43
2.1.2.2.	Grupo Focal 3	44
2.1.2.3.	Grupo Focal 4	45
2.1.3.	Identificación y Análisis de la Gestión del Talento Humano, según Entrevistas.	48
2.1.3.1.	Contribuciones Parafiscales:.....	49
2.1.3.2.	Reclutamiento	50
2.1.3.3.	Selección:	51
2.1.3.4.	Inducción:.....	52
2.1.3.5.	Capacitación:	53
2.1.3.6.	Evaluación del Desempeño	54
3.	DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO	56
	CONCLUSIONES	59
	RECOMENDACIONES	60
	BIBLIOGRAFIA	61
	NETGRAFIA	63
	ANEXOS	64

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de personal vinculado a la empresa, de acuerdo al tipo de contrato.....	37
Cuadro 2. ¿La empresa tiene formalmente establecido un organigrama de su estructura interna?	38
Cuadro 3. ¿Que areas identifica formalmente la empresa?	39
Cuadro 4. ¿Conocen los empleados formalmente cuáles son la funciones y responsabilidades de su cargo?	40
Cuadro 5. ¿Qué tipo de sistema utiliza para comunicarse con el personal contratado?	40
Cuadro 6. ¿La empresa aplica un sistema de medición y evaluación de desempeño del personal?.....	41
Cuadro 7. Problemática y propuestas. Grupo focal 2	43
Cuadro 8. Problemática y propuestas. Grupo focal 3	45
Cuadro 9. Problemática y propuestas. Grupo focal 4	46
Cuadro 10. Problemática y propuestas. grupo focal 1	47

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Afiliados al sistema de salud, pension y riesgos profesionales (vinculacion empresarial)	49
Grafico 2. ¿Dispone la empresa de un sistema de incorporacion de personal?50	50
Grafico 3. ¿Esta definido el proceso de selección para el personal de la empresa?	51
Grafico 4. ¿Dispone la empresa de un sistema de inducción y presentación del personal nuevo?	52
Grafico 5. ¿La empresa ha establecido programas de capacitacion para el personal?	53
Grafico 6. ¿Dispone la empresa de un sistema de medición y evaluación del desempeño?	54

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CALCULO UNIVERSO MUESTRAL.....	65
ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA.....	66
ANEXO C. TALLER MICROEMPRESARIOS INDUSTRIA MANUFACTURERA PASTO.....	70
ANEXO D. ENTREVISTA EMPRESARIOS	72

RESUMEN

Desde el punto de vista práctico, esta investigación se justifica por cuanto se diseña una propuesta como estrategia de intervención que permita el mejoramiento de las MIPYMES, por un lado fomentar la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

ABSTRACT

From the practical point of view, this research is justified because a proposal as an intervention strategy which allows the improvement of MSMEs, first build the capacity of people to conquer and is designed to keep their jobs and, on the other hand the ability of firms to develop and utilize the intellectual and competitive skills of its members.

INTRODUCCION

Hoy en día, una de las mayores preocupaciones en el Municipio de Pasto es ver como el sector empresarial que en épocas anteriores contribuyo de forma significativa con “el desarrollo económico, la generación de empleo y la redistribución de la riqueza, hoy ha tenido un fuerte retroceso en los frentes económico, social y político, referentes especialmente al decrecimiento del PIB, el aumento del déficit fiscal, la contracción de la demanda, el empeoramiento de las condiciones sociales y de desempleo”¹; en el entorno se observa que las micro, pequeñas y medianas empresas existentes en el medio, no muestran un dinamismo importante y más aún cuando se encuentran en desarrollo Tratados de Libre Comercio, que exigen una mayor productividad y competitividad del sector. Por esta razón, la investigación se orienta a determinar la gestión del talento humano en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto y a partir del diagnóstico de los factores internos y otros insumos analíticos, diseñar y proponer estrategias que permitan el aprovechamiento efectivo y potencialización del talento humano disponible en la organización.

La presente investigación se enfoca en aspectos relacionados con el Talento Humano disponible actualmente en las organizaciones del sector industrial manufacturero, que inciden o promueven el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades dentro de la organización.

Si bien es cierto el talento humano incide en el desarrollo empresarial, no es el único factor determinante porque depende de otros aspectos como la estructura empresarial, el componente directivo, la capacidad financiera, la tecnología e innovación aplicada; concretamente en el ámbito regional, la red de observatorios regionales del mercado de trabajo ha identificado una serie de problemáticas referentes al Talento Humano empleado en las organizaciones, descritas en el Plan de Fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del Municipio de Pasto, en el cual se plasman las principales dificultades que los empresarios expresan comúnmente frente a las características de su recurso humano, tales como: ineficientes procesos en la contratación legal para los trabajadores por los costos laborales que implica, las dificultades que tienen con el nivel de desempeño y el bajo nivel educativo del personal vinculado y en su baja permanencia en la empresa, el bajo nivel de capacitación y de entrenamiento del personal debido a su carácter empírico, así como las relaciones laborales pobres, los conflictos laborales, la ausencia de mecanismos de remuneración o incentivos, deterioran los niveles de calificación y motivación de los empleados.

¹ LA REALIDAD DE LA PYME EN COLOMBIA. Astrid Genoveva Rodríguez. Programa de Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES. Colombia. P. 2.

La problemática anteriormente descrita por los empresarios, en el plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero, indica que se requiere desarrollar estrategias de mejoramiento enfocadas a los procesos de capacitación, al uso de metodologías didácticas en procesos de formación del personal y además, invertir en la motivación del talento humano, entre otros.

Se destaca que el presente estudio se articula con el trabajo que viene desarrollando el Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial CEDRE, a través del Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto, que insertos en la estrategia nacional de la Red Ormet, entidades como DPS, Mintrabajo y PNUD, adelantan en el país, para impulsar procesos de generación de empleo e ingreso y en este caso específico, a través de la promoción de sectores económicos como el manufacturero. En el nivel local, instituciones como SENA, DANE, Cámara de Comercio, ACOPI, Alcaldía de Pasto, como entidades cooperantes del Observatorio, también respaldan la ejecución del proyecto macro.

Es importante enfatizar que en la actualidad, no existen estudios puntuales referentes al tema de gestión de talento humano en las MIPYMES, resaltando la importancia que tiene el estudiar este componente en un sector económico que aporta más del 10% al PIB municipal de Pasto y genera más del 11% del empleo local, por ello el objeto de la presente investigación, es aportar al proyecto macro adelantado por CEDRE, profundizando en los factores propios del Talento Humano empleado, en las estrategias de gestión del recurso y en la forma en que ellas, pueden ser un factor de promoción de competitividad, crecimiento y/o desarrollo de los negocios del sector manufacturero de Pasto, sintetizando el producto de esta investigación, en un Plan de Mejoramiento para la gestión del Talento Humano.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION

1.1 TEMA

La Gestión del Talento Humano en las Mipymes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto

1.2 TITULO

Plan de Mejoramiento para la Gestión del Talento Humano en las Mipymes del Sector Industrial Manufacturero en Pasto durante el periodo 2013.

1.3 LINEA Y SUBLINEA

1.3.1 Línea. Gestión y Desarrollo Humano Sostenible

1.3.2. Sub Línea. Organización, competitividad y desarrollo social

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1. Descripción de la Situación Actual. Actualmente en las micro, pequeñas y medianas empresas del Municipio de Pasto la formación y desarrollo del talento humano no es considerado un factor clave de éxito, desestimando su aporte al desarrollo productivo y a los procesos de innovación (a partir de la creatividad) que como individuos pueden aportar a la organización; en gran medida por todos los factores propios del ser humano que influyen en la forma de pensar y trabajar. La innovación, los procesos de toma de decisiones y funciones críticas de éxito de las organizaciones, dependen fundamentalmente del aspecto humano, a tal punto que hoy el talento humano es considerado “como una verdadera ventaja competitiva que supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización”²

Con base en el ejercicio profesional hemos observado, que en las organizaciones, el pago de salarios bajos, el restringido acceso a la seguridad social y el desaprovechamiento del potencial humano de empleados y directivos, son

² BONNET, Liliana. La Gerencia del Talento Humano en el siglo XXI. ICESI. Pág. 37.

aspectos que reflejan el escaso desarrollo competitivo del personal empleado en las organizaciones del sector. El nivel gerencial en este tipo de empresas, se caracteriza por los bajos niveles de formación, los procesos de decisión empíricos sujetos básicamente a la información del entorno inmediato, desconociendo con frecuencia, las tendencias nacionales y regionales del entorno de los negocios. En otras palabras, se evidencia el escaso interés y conocimiento de los directivos, por sustentar ventajas competitivas sostenibles en la gestión óptima del talento humano. La formación del talento humano, generado por un proceso de gestión y capacitación integral, orientado a la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo, se constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y competitividad sostenibles en las organizaciones.

Generalmente, los empresarios del sector consideran e identifican ciertos aspectos relevantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa, tales como:

- ❖ La situación económica del país
- ❖ Acceso al financiamiento
- ❖ Sistema tributario
- ❖ Acceso al mercado interno
- ❖ Legislación laboral
- ❖ Infraestructura y logística
- ❖ Servicios públicos
- ❖ Seguridad jurídica y representación gremial

La disponibilidad, calidad y efectividad del talento humano no es considerada como un instrumento indispensable para el desarrollo de la Pyme.

En este sentido, se evidencia que los procesos, políticas o programas dirigidos a fortalecer el personal empleado en la organización, no es prioridad para los micro, pequeños y medianos empresarios, por ser considerada un gasto para la organización y no una inversión en la función social y ante todo competitiva. Todo lo anterior, hace parte de un gran conjunto de factores que implican establecer mecanismos de mejoramiento en la gestión óptima del talento humano empleado en las Mipymes de Pasto, por cuanto en este documento el problema de investigación planteado es el siguiente:

1.4.2. Formulación del Problema. ¿Cómo mejorar la gestión del Talento Humano en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General. Analizar los procesos de Gestión del Talento Humano, tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los procesos de Gestión del Talento Humano que tienen las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto.
- Analizar y evaluar los procesos de Gestión del Talento Humano en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto.
- Diseñar un plan de mejoramiento, definiendo estrategias que permitan potencializar la Gestión del Talento Humano en las Mipymes del sector.

1.6. JUSTIFICACION

Esta investigación se justifica por cuanto plantea una descripción y análisis de aquellos factores relacionados a los procesos de gestión del talento humano que se desarrollan en las organizaciones MIPYMES del sector industrial manufacturero de la ciudad de Pasto.

El contraste de la teoría y conceptos existentes con la realidad empresarial será el medio para determinar la caracterización de los factores que potencian el desarrollo y de aquellos que lo obstaculizan. Además, este trabajo busca reafirmar la validez de la calificación del capital humano como instrumento de desarrollo y modernización empresarial. En este sentido, los conocimientos, habilidades y motivación que se requieren para el pleno desarrollo personal y profesional propio y de los demás, es el reto gerencial más inmediato para que la organización trascienda exitosamente al siglo XXI.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación se justifica por cuanto se diseña una propuesta como estrategia de intervención que permita el mejoramiento de las MIPYMES, por un lado fomentar la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

La investigación servirá como instrumento de ayuda a los ejecutivos en una eventual toma de decisiones en sus empresas, de igual forma será de gran utilidad para el Observatorio del Mercado de Trabajo por cuanto permitirán direccionar de mejor manera los programas académicos de postgrado y educación continuada en el campo de conocimiento administrativo, de una parte, y estructurar nuevas propuestas de programas que respondan a las expectativas de los líderes y ejecutivos empresariales de la ciudad. Es de esperar que los resultados obtenidos en la presente investigación permitan la identificación de medios para apoyar la solución de problemas empresariales.

El resultado de esta investigación será una respuesta a los problemas concretos que presentan los empresarios de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Pasto.

1.7. MARCO REFERENCIAL

1.7.1. Marco contextual

1.7.1.1. Entorno Departamental. “El Departamento de Nariño se ubica al sur occidente de Colombia, en la frontera con el Ecuador. Limita por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Este con el Departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico. El Departamento tiene una excelente ubicación geográfica porque en él confluyen el pie de monte de la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica y los países de la cuenca del Pacífico. Está integrado por tres grandes regiones geográficas de Colombia: la Llanura del Pacífico en el sector oriental, que representa una extensión del 52% del Departamento, la Región Andina que atraviesa el Departamento por el centro de norte a sur, que representa el 40% del territorio, y la Vertiente Amazónica ubicada al sur oriente del mismo, con el 8% de la extensión territorial de Nariño.”³

“La economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico”⁴.

³ Disponible en internet: <http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20Desarrollo.pdf>

⁴ Disponible en internet: <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

1.7.1.2 Entorno Local. Pasto, “es la capital del *departamento de Nariño*, localizado en el extremo suroccidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Fundada en 1539 por el capitán *Lorenzo de Aldana* en el sitio de Guacanquer. Fue trasladada el 24 de junio de 1540 a su actual ubicación por Pedro de Puelles, con el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Título de "muy noble y muy leal" por real cédula de Felipe II, a 17 de junio de 1559.

La Capital del Departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 400.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías”⁵.

La situación económica en la ciudad de Pasto no ajena a la revolución a los años dorados se vio rodeada de ventajas que permitieron su desarrollo empresarial, situaciones como creación de un Aeropuerto, el mejoramiento de las vías de transporte, mayor cubrimiento de los servicios públicos, posibilidad de crédito Bancario, facilidad para la importación de bienes de capital para mejorar las empresas, y también una apertura a otras culturas y tecnologías. En la actualidad a partir de todos los procesos globales a nivel económico y social que sucede en el mundo, se empieza a desarrollar una transformación económica regional.

1.7.2. Antecedentes. En la actualidad no existen estudios puntuales referentes al tema de Mipymes y talento humano. Se estudia el componente del talento humano, como un factor que incide en la competitividad, más no es determinante, porque existen otros factores internos y externos, que afectan la competitividad como bien los sustenta Michael Porter en su modelo de las cinco fuerzas competitivas⁶.

A continuación se relacionan unas investigaciones que se consideran de importancia para el desarrollo de la presente investigación, entre ellas se tiene:

- ***Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del Municipio de Pasto***⁷

Este documento refleja las características económicas y empresariales que rodean la actividad manufacturera en las micro, pequeñas y medianas empresas en el

⁵ Disponible en internet: http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/pasto.html

⁶ PORTER E. Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Enero 2008

⁷ RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, primera Edición. 2013

municipio de Pasto y, a su vez, analizan el desempeño interno para identificar las principales estrategias que permitan mejorar la competitividad de este sector.

El estudio identificó una serie de dificultades en la gestión del talento humano del Sector Industrial Manufacturero de las Mipymes de San Juan de Pasto, como: la ausencia de mano de obra especializada (operativa, técnica y profesional), la carencia de procesos de reclutamiento y de selección de personal, la insuficiencia de recursos y de tiempo para capacitación.

La finalidad del plan es servir de herramienta para la gestión del desarrollo empresarial en el municipio, además de que las acciones a desarrollar sean impulsadas de manera articulada, fomentando el crecimiento económico y social incluyente a través de la generación de más y mejores empleos.

- ***Caracterización de los factores socioeconómicos en el crecimiento y desarrollo de las Mipymes en la ciudad de San Juan de Pasto⁸:***

La investigación se desarrolla desde referentes teóricos conceptuales que abordan tópicos relacionados con la empresa, en donde se trabaja los orígenes, definiciones, conceptos, clasificación de la empresa. Además se aborda factores sociales y económicos relacionados con el desarrollo y crecimiento económico y empresarial.

Una de las conclusiones que evidencia el estudio se relaciona con el escaso interés por parte de trabajadores y propietarios de cualificarse y este último de invertir en capacitación, existe una baja inversión del empresario por el recurso humano contratado e igualmente flexibilidad en el incremento o reducción de la mano de obra de acuerdo a su nivel de producción.

- ***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 San Juan de Pasto⁹:***

El propósito fundamental de la investigación fue 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.

⁸FACULTAD DE FORMACIÓN AVANZADA, Especialización en Alta Gerencia. Eraso Guerrero Carol Andrea, López Juelpaz Vicente Alirio, Moreno Hernández Liliana Ximena, Perugache Patiño Aura Patricia y Rosero Eraso María Ximena. Universidad Mariana. San Juan de Pasto. 2009

⁹ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, Administración de Empresas. Benavides Morales Viviana Marcela. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. 2009

Entre las principales dificultades que identifica el estudio, se encuentra la inadecuada práctica 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.

- ***Propuesta de mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la empresa azimuth Ltda. en la ciudad de San Juan de Pasto¹⁰:***

Azimuth cuenta con tres procesos relevantes dentro del sistema de gestión del talento humano que se consideran elementales al momento de definir el perfil laboral, entre ellos está el reclutamiento, encargado de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. La selección implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes y por último se realiza el proceso de contratación que consiste en formalizar con base a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Una de las conclusiones, permitió a la organización crear un concepto más claro sobre el perfil y comportamiento del aspirante ante diferentes situaciones, lo que sugirió la búsqueda de apoyo o guía de especialistas en el área.

- ***Diseño de un modelo para la medición y valoración del capital intelectual en la ciudad de San Juan de Pasto¹¹:***

El objetivo fue contribuir al desarrollo y construcción de un modelo de medición y valoración de Capital Intelectual teniendo en cuenta el aporte de diversos autores e investigadores de categoría mundial, mediante la realización de un ejercicio aplicativo en la empresa hipotética ACEROS DEL SUR LTDA. Su principal conclusión, se detalla en una propuesta que constituye un referente para las empresas si desearan en un momento dado cuantificar los beneficios de invertir en su Capital Intelectual, asimilado e interpretado de acuerdo a las necesidades particulares de cada empresa. Además, define el capital intelectual como el

¹⁰ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, Administración de Empresas. Cantillo Castro Aydee Jazmín y Ortiz Chaves Jenny Maritza. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto.2011.

¹¹ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, Administración de Empresas. Benavides Pupiales Luis Eduardo. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. 2011.

conocimiento aplicado al trabajo para generar valor a la empresa y aporta estructura y coherencia interna al constructo del Capital Intelectual, identificando sus componentes y sus dimensiones más relevantes, proponiendo los indicadores más pertinentes para su medición.

Por tanto, es necesario reconocer e identificar todos aquellos aspectos que generan crecimiento y desarrollo para los diversos integrantes del sector empresarial y para la comunidad en sí, involucrando factores que permitan crear y mejorar sus condiciones y la capacidad de desarrollo necesaria para el aprovechamiento de los bienes y servicios.

1.7.3. Marco Teórico. En la actualidad la dinámica empresarial gira en torno a nuevos escenarios, creando consigo innumerables aspectos de cambio, para hacer frente competitivo al proceso inestable de globalización; por ello ha surgido la necesidad dentro de las organizaciones de reformar conceptos y modificar las prácticas gerenciales, para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades.

La necesidad imperiosa de hacer frente a los procesos de cambio, sin duda ha generado nuevas consideraciones referentes al manejo y comportamiento del personal empleado en la organización, surgiendo nuevas formas de direccionamiento, que están desplazando a la ambigua pero muy frecuente definición, de Administración de Recurso Humano, reconocida por concebir al "hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción"¹², un recurso organizacional que debe ser administrado, lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar;"en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización"¹³, ampliando su visión y actuación estratégica, como lo es la Gestión del Talento Humano, que considera a los empleados como seres humanos, activadores inteligentes y socios de las organizaciones, que permiten que estas se desarrollen y ganen competitividad en el mercado.

Considerando, el Talento Humano uno de los elementos funcionales más importantes dentro de la organización, es usual que los empresarios se refieran con frecuencia a las prácticas de administración, y denoten una serie de dificultades que comúnmente tienen acerca del nivel de desempeño del personal vinculado y de las altas tasas de rotación de personal por su baja permanencia en la empresa; situación que se refleja frecuentemente por la baja motivación y deficiente remuneración.

¹² Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

¹³ *Ibíd.*

Teniendo en cuenta los aportes realizados por Biasca (2009) y complementados con estudios regionales¹⁴, se puede anotar que los empresarios del sector industrial manufacturero, identifican como limitación los ineficientes procesos de contratación de los trabajadores, argumentando falta de conocimiento, altos costos laborales, baja productividad por falta de calificación, experiencia, talento y motivación; y, en las empresas familiares se identifica como situación crítica la no aplicación de mecanismos para la contratación del talento humano, por la dificultad que existe para resolver ágilmente conflictos en relación con el cumplimiento de contratos.

Así mismo, en el plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes, previo diagnóstico y análisis de las organizaciones, se describe que “el nivel de capacitación del personal es bajo, debido a su carácter empírico, el desempeño de sus funciones se constituye en una de sus principales limitantes, razón por la cual sus competencias requieren ser mejoradas. Se evidencia que las áreas de mayor interés en cualificación son: producción, según el tipo de empresa y mercadeo y ventas”¹⁵.

No obstante, hoy por hoy se han desarrollado diversas teorías y prácticas referentes a la gestión óptima y competitiva del Recurso Humano, que pueden servir de base para contrarrestar las debilidades identificadas en el sector.

Son muchas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado en torno a la gestión del talento humano para gerenciar con eficiencia y eficacia el personal empleado 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 con aportes como los realizados por Max Weber, F. Taylor, H. Fayol, Peter Drucker, Eduard Deming, H. Mintzberg, Idalberto Chiavenato, entre muchos otros.

Por ello este trabajo se apoya en algunas consideraciones acerca del recurso humano como fuente básica en la generación de ventajas competitivas, de ahí, que una de las primeras posiciones teóricas, es considerar al Recurso Humano, como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; pues si “el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización será exitosa; en caso contrario, se detendrá”¹⁶

¹⁴ Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de pasto, Red ORMET. Pasto 2013

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ CERNA, J. Aspectos básicos en la gestión de talento humano. Bogotá. 2006.

Entre los aportes teóricos más destacados a la gestión del talento humano, se puede identificar los siguientes:

Teoría clásica de la administración de Henry Fayol:

La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Para este trabajo se tendrán en cuenta los siguientes principios administrativos:

- a. **División del trabajo.** Ésta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo. Fayol aplica este principio a todo tipo de trabajos, tanto administrativos como técnicos.
- b. **Remuneración.** La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- c. **Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto.** Encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración, Fayol señaló sus peligros y sus costos.
- d. **Espíritu de grupo.** “Este es el principio de “la unión hace la fuerza”, y también una extensión del de unidad de mando, y subraya la necesidad del trabajo de equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo”¹⁷

Teoría científica de la administración Frederick Taylor:

“La teoría de la administración científica se fundamentó en estudiar científicamente el trabajo, aplicando principios de ingeniería a la labor para obtener mayores rendimientos para el patrono y mejores salarios para el empleado, la teoría creó bases importantes para el desarrollo industrial de la época sin embargo no contemplo aspectos importantes en lo social, motivacional, capital intelectual, incorporación de conocimiento y otros aspectos necesarios para efectuar el trabajo”¹⁸.

Gestión del Talento Humano por Chiavenato Idalberto:

Afirma que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización,

¹⁷Disponible en Internet: <http://html.rincondelvago.com/henry-fayol.html>

¹⁸Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml>

la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”¹⁹.

Adicionalmente el autor, propone y define seis procesos de la gestión del talento humano, así:

- **Admisión de personas: División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas.
- **Aplicación de personas: División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa*, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño*.
- **Compensación de las personas: División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas: División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento de personas: División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- **Evaluación de personas: División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Los anteriores procesos están relacionados entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar dependiendo de su utilización.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. McGraw-Hill. 2002.

Entre otros aportes teóricos relacionados a la gestión del talento humano, se tiene: La Dra. Zaldívar, quien señala que el factor humano es, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales, “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”²⁰.

Pfeffer manifiesta que, “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 solo 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”²¹.

Su papel en la estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual se encuentra en total concordancia con los propósitos empresariales de encontrar mayores rendimientos.

Después de revisar diversos autores, se puede deducir que la Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos indispensables para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de cualquier empresa, partiendo del reclutamiento, selección, inducción, capacitación, incentivos, evaluación del desempeño, acompañamiento, retroalimentación equilibrada, salud ocupacional, bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, el cliente interno y externo.

En la actualidad es inevitable reconocer el concepto erróneo sobre la gestión del talento humano, que los empresarios refieren, al considerarlo 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 nómina. Así mismo, la ausencia de un adecuado direccionamiento estratégico en este sentido, hace que la gestión de talento humano sea vista como un área funcional dentro de la empresa y no como una unidad estratégica de asesoramiento y gestión, en la cual nacen las posibilidades de éxito para la empresa.

²⁰ ZALDIVAR, M. Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. Universidad de la Habana. Facultad de Economía

²¹ PFEFFER, J. Como generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal. Boston, Estados Unidos: Editorial Harvard Business School Press, 1994. P.80

Los objetivos fundamentales en que se enmarca la gestión del talento humano, están constituidos sobre la base de que las personas constituyen el principal activo de la organización, la correcta gestión debe apalancar la eficacia organizacional a través de: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida, administrar el cambio, 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”²².

Sin duda, una adecuada gestión del talento humano, permitirá que las empresas promuevan el desempeño eficiente, incrementen los niveles de productividad, reduzca el ausentismo laboral, generen mayor satisfacción laboral, mejoren el clima laboral, el sentido de pertenencia, los niveles de competitividad y el cumplimiento de objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo, ya que, el capital humano es el principal activo con que cuenta toda organización.

Para efectos de la presente investigación, se tomaran los referentes teóricos del profesor Idalberto Chiavenato. En este enfoque, se considera a las personas como seres humanos dotados de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes indispensables para la gestión adecuada de los recursos; activadores inteligentes de los recursos organizacionales, por el impulso propio que dinamiza y por ser agentes activos y proactivos de la organización; y, por último se considera a las personas como socios de la organización, en la cual invierten para obtener un retorno razonable, que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a partir de “la creación y la protección del conocimiento humano”²³. De igual forma se abordara lo referente a los procesos de gestión para consolidar y formalizar los diversos aspectos según las necesidades de las Mipymes, creando una fuente de apoyo gerencial muy importante y una fuente de valor agregado para la organización.

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; en gran medida por las políticas de austeridad, donde se premia

²²JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, 2005. Pág. 103-137.

²³ Disponible en Internet: <http://intervencionorganizacional.wordpress.com/2012/01/29//>

al que gaste menos en funcionamiento y se castiga al que incremente su presupuesto acorde a las necesidades, 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, la satisfacción en el momento de prestar un servicio o adquirir un producto.

Las organizaciones deben desarrollar mecanismos adecuados sustentados en las correctas prácticas de gestión del talento humano, que garanticen la capacidad de atraer y retener el valor añadido para su beneficio. La Gestión de Recursos Humanos debe convertirse en un apoyo importante en la construcción de ventajas competitivas sostenibles para la empresa, puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño e implementación de adecuadas políticas y/o programas dirigidos al reclutamiento, selección, diseño de cargos, evaluación del desempeño, compensación y remuneración, capacitación y desarrollo y sistemas de información, que por su funcionalidad pueden causar impacto positivo o negativo sobre la eficiencia, rapidez, calidad y flexibilidad de la organización.

1.7.4. Marco conceptual:

1.7.4.1. Prácticas de gestión del talento humano. “Las prácticas de gestión son alimentadas por la individualidad, y es a partir de estas que se construyen las capacidades organizacionales; por ello, para influenciar las practicas hay que actuar sobre la individualidad, y esto implica potenciar valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas que resultan influyentes en el éxito de la gestión y sus prácticas”²⁴.

Las personas no son simples empleados, ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas.

La investigación aborda conceptos fundamentales apoyados en la óptica de Idalberto Chiavenato, necesarios para comprender e interpretar los principales procesos de la gestión del talento humano, que frecuentemente deben ser desarrolladas, consolidados, promovidos o creados estratégicamente para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización, tales como:

²⁴HERNANDEZ CALDERON, Op. Cit., Pág. 176

Reclutamiento: Según el autor Idalberto Chiavenato el sistema de Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llevar 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 independiente del reclutamiento.

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

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

Inducción y Entrenamiento: La inducción es una etapa que implica una orientación general de todo el ambiente de trabajo y 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.

La inducción permite al nuevo empleado adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a su nuevo jefe y compañeros, a sus nuevas obligaciones y deberes, a las políticas de la empresa, etc.

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, con el fin de preparar a la persona para el ejercicio de su nuevo puesto de trabajo.

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, el cual va directamente dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que este se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, brindar un excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar oportunamente problemas potenciales dentro de la empresa.

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 en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.

Evaluación del desempeño: El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potencial es mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

“La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización”.²⁵

Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar en la consecución de individuos con capacidades y habilidades óptimas que permitan maximizar las potencialidades de la organización y crear ventajas competitivas sostenibles a partir del recurso humano.

1.8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.8.1. Tipo de investigación. La investigación es de tipo descriptivo y analítico, por cuanto registra, analiza e interpreta los procesos de gestión del talento humano en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto. El propósito de la investigación se centra en diseñar un plan de mejoramiento, con estrategias que permitan potencializar la gestión del talento humano en las organizaciones del sector.

Analizar los procesos de Gestión del Talento Humano, tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño en las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento.

²⁵JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, 2005. Pág. 103-137.

1.8.2. Método de Investigación. Esta investigación se aborda bajo el método analítico, tendrá como punto de partida identificar los procesos de gestión del talento humano empleado en las Mipymes del sector industrial manufacturero de San Juan de Pasto, entendidas necesidades, motivaciones, competencias, entre otras, para determinar estrategias que permitan su desarrollo y potencialización dentro de la organización, además permite hacer un análisis mediante observación directa de la situación a la que se ven enfrentados empresa y capital humano. Por ello, este estudio se hace en el marco de ejecución del proyecto de formulación del Plan de Fortalecimiento de la Competitividad de las Mipymes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, que se viene realizando por parte del Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto, en el marco de la estrategia nacional de la Red Ormet y promovida por entidades como DPS, ministerio de trabajo y PNUD.

1.8.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información. La recolección de información, tiene como fin determinar los procesos de gestión del talento humano en las Mipymes, considerando a la población objeto de estudio como elemento primordial para la determinación en cada uno de los factores y variables de la investigación.

1.8.3.1. Fuentes Primarias y secundarias. El estudio por articularse al proyecto de Formulación de un Plan para el fortalecimiento de la competitividad para el sector industrial Manufacturero, que actualmente realiza el Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial CEDRE, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas a través del Observatorio del Mercado de Trabajo, proveerá de encuesta (ver anexo), taller (ver anexo) y entrevistas (ver anexo).

La finalidad del trabajo, es complementar y profundizar sobre los procesos de gestión del talento humano en las Mipymes del sector industrial manufacturero de San Juan de Pasto y por tal razón ya existe una información general que el CEDRE dispone, pero que no profundiza en aspectos de Talento Humano. Por tal razón, las actividades de recopilación de este estudio se orientan a especificar y plantear estrategias puntuales, frente a la temática de la gestión del talento humano.

De acuerdo a esto, el estudio adelantado por el CEDRE levanto información para 307 empresas (muestra que proviene de un universo de 1073 empresas del Sector Industrial Manufacturero), de lo cual se extraerá lo relacionado a las temáticas de talento humano.

- Fórmula aplicada:

-

El Universo para el cálculo de la muestra se obtiene a partir de los datos suministrados por Cámara de Comercio de Pasto, (Base de Datos de Registro

empresarial al año 2012): teniendo en cuenta las siguientes características de muestreo:

- Universo: 1017 empresas (Ver Anexo)
- Confianza: 95%
- Error: 5%
- Muestra: 279
- **Con ajuste muestral: 307**

CALCULO DE LA MUESTRA							
N	k	p	q	e			
Universo	Confianza	proporción de individuos con la característica	Proporción de individuos que no poseen la característica (1-p)	error			
	95%	50,00%		5,00%			
1.017	1,96	0,50	0,50	0,00			
$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$			Muestra	279			
Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	96%	99%
k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,00	2,58

Adicionalmente, se efectuara un taller con empresarios de todos los sectores y entrevistas con empresarios líderes en cada sector con el fin de complementar información concerniente a los procesos de gestión.

Para el desarrollo del taller, se tendrá en cuenta las recomendaciones ofrecidas por el Director de Acopi, el taller se aplicara a empresarios líderes en cada sector, que por su experiencia y conocimiento de la actividad económica como también el contacto de ellos con otros empresarios, permite formar una idea de cómo es el desempeño del Talento Humano y sus problemática, en el sector Mipymes.

1.9. PRESUPUESTOS DE GASTOS

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papel Carta	2	Resma	\$ 10.000	\$ 20.000
Fotocopias	250	Hora	\$ 50	\$ 12.500
Internet	250	Hora	\$ 700	\$ 175.000
Material para empresarios	50	CD	\$ 1.000	\$ 50.000
Pasajes (Salidas de campo)	24	Pasaje	\$ 1.500	\$ 36.000
Tinta para impresiones	3	Cartucho	\$ 13.000	\$ 39.000
Alimentación	20	Refrigerio	\$ 3.000	\$ 60.000
Transporte y otros				\$ 150.000
TOTAL GASTOS DE PROYECTO				\$ 542.500

1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO ACTIVIDAD	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración de Propuesta	X	X	X		X	X	X																													
2. Corrección de la Propuesta									X	X			X	X																						
3. Elaboración del Proyecto													X	X			X	X	X																	
4. Corrección del Proyecto																	X	X	X																	
5. Socialización proyecto																					X	X														
6. Diseño y aplicación de instrumentos																					X	X														
7. Análisis de las principales características																					X	X														
8. Identificación factores de talento humano																									X	X	X									
9. Diseño plan de acción																													X	X						
10. Redacción del informe final																															X	X				
11. Entrega del informe final																																X				
12. Corrección del informe final																																X				
13. Socialización																																				X

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En la actualidad las organizaciones están inmersas en procesos de cambio constantes, y para mantenerse en el entorno, es necesario realizar ajustes de acuerdo a las tendencias de la época, a la mentalidad o gustos predominantes y a las necesidades de los clientes o de la misma organización.

La gestión del Talento Humano, no ha sido ajena a los procesos de cambio, y su concepción ha evolucionado a tal punto, que hoy por hoy se considera un área de vital importancia para la empresa, que ayuda a la consecución de objetivos, al cumplimiento de la misión organizacional de manera adecuada, hacer competitiva la organización, ha proveer empleados bien entrenados y motivados permitiendo el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los mismos, ha desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, ha establecer políticas éticas y al desarrollo de comportamientos socialmente responsables.

Los procesos de gestión del talento humano en las Mipymes del sector Industrial Manufacturero de San Juan de Pasto, fueron determinadas mediante la aplicación de una encuesta formulada por CEDRE a la muestra objeto de estudio, un taller y entrevistas con empresarios líderes del sector, como instrumentos de recolección de información, las cuales arrojaron datos y opiniones que determinaron de manera concisa el planteamiento y desarrollo de los procesos de gestión del talento humano al interior de la organización.

2.1. PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO

2.1.1. Identificación y Análisis de la Gestión del Talento Humano, según resultados de Encuesta

Cuadro 1. Clasificación de personal vinculado a la empresa, de acuerdo al tipo de contrato.

ITEM	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
1. Socios, propietarios	185	22,40	122	14,77	307	37,2
2. Familiares sin remuneración	21	2,54	31	3,75	52	6,3
3. Personal de contrato a término fijo	58	7,02	50	6,05	108	13,1
4. Personal de contrato a término indefinido	54	6,54	47	5,69	101	12,2
5. Personal Prestación de Servicios.	38	4,60	33	4,00	71	8,6
6. Personal con contrato Verbal.	53	6,42	36	4,36	89	10,8
7. A destajo	68	8,23	30	3,63	98	11,9
TOTAL	477	57,75	349	42,25	826	100,0

Fuente: La presente investigación

Al indagar sobre la clasificación del personal vinculado a la empresa, de acuerdo al tipo de contrato, los resultados obtenidos indican que la mayor parte de vinculados en la organización, está en cabeza de sus propietarios, accionistas o socios, representando el 37.2% en su mayoría hombres, del total de la población empleada al interior de las organizaciones, seguida por el 13.1% de personas que se vinculan a la organización mediante contratos de trabajo a término fijo y el 12.2% es vinculado a través de contratos a término indefinido, los resultados demuestran una característica de auto empleo y vinculación directa de los socios, quienes frecuentemente son los que dirigen o gestionan estratégica y financieramente la organización. (Ver Cuadro1)

Se evidencia la inclinación de los empresarios por la contratación informal, puesto que los familiares sin remuneración, el personal contratado de forma verbal y aquellos trabajadores a destajo representan un 29% del total del personal empleado en las organizaciones.

De acuerdo a esta información se puede determinar, la tendencia hacia la informalidad de los empresarios y los ineficientes procesos de contratación que se emplean al interior de las organizaciones, referidas por el desconocimiento en la

normatividad legal y por la evasión de la carga prestacional originada con la contratación. “Existe consenso en que todos los costos laborales afectan de manera grave la competitividad de la Pyme. En primer lugar, calificados como graves, se encuentran los llamados parafiscales (SENA, ICBF y cajas de compensación), seguido de las prestaciones (cesantías, intereses, vacaciones y primas) y luego los aportes a seguridad social para el empleado (salud, pensión y riesgos profesionales)”²⁶.

No obstante, se destaca que las MIPYMES del sector se caracterizan por ser empresas en su mayoría típicamente familiares, en las cuales el capital social es aportado principalmente por el propietario, quien desempeña múltiples actividades y ejerce un fuerte control y posesión sobre toda la organización. Las formas de vinculación a través de contrato a término fijo o indefinido, representan un progreso en las condiciones de formalidad para el trabajador, lo que mejora su condición de vida, al recibir el ingreso mínimo legal, amparado por las normas colombianas que le garantizan la adquisición de bienes, servicios y la posibilidad de ahorrar.

Cuadro 2. ¿La empresa tiene formalmente establecido un organigrama de su estructura interna?

ITEM	Empresas	%
SI	45	14,66
NO	262	85,34
TOTAL	307	100,00

Fuente: La presente investigación

Otro aspecto analizado, hace referencia a la estructura interna de la organización, encontrando que un 85.34% no han establecido formalmente un organigrama en el que detalle la estructura interna de la organización, mientras que un 14.66% de los encuestados afirman contar con procesos de planeación estratégica dentro de los cuales incluyen el organigrama, detallando estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen la organización. (Ver Cuadro 2).

Generalmente las empresas analizadas, no cuentan con procesos formales de direccionamiento, la gran mayoría de los empleados desconocen los conceptos misionales y visionales de la organización. Por consiguiente, el 85% de estas empresas no cuentan con organigrama que permita identificar las diferentes áreas, los niveles de jerarquía, entre otras.

²⁶ LA REALIDAD DE LA PYME EN COLOMBIA. Astrid Genoveva Rodríguez. Programa de Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES. Colombia. P.94.

Es un fenómeno reconocido y común, en gran medida por el desconocimiento de los gerentes en aspectos directivos, quienes identifican el sistema organizacional en su pensamiento o aplican la llamada administración empírica.

Cuadro 3. ¿Que areas identifica formalmente la empresa?

ITEM	IDENTIFICA	% SI	% NO
Administrativa	42	13,68	86,32
Producción	43	14,01	85,99
Comercial	31	10,10	89,90
Financiera	20	6,51	93,49
Talento Humano	15	4,89	95,11
TOTAL	151	9,84	90,16

Fuente: La presente investigación

En el transcurso de la investigación fue necesario conocer si las MIPYMES tenían formalmente establecida un área encargada del recurso humano, a lo cual se indago que áreas identificaban formalmente en la empresa, de lo cual solo 151 empresas de las 307 encuestadas identifican 1 o más áreas, siendo producción el área comúnmente establecida con un 14.01% establecida para el desarrollo del objeto social, dejando en segundo lugar el área de administración con un 13.68% y en el último lugar con un 4.89% se identifica el área de talento humano dentro de las organizaciones, por consiguiente en la mayoría de empresas desconocen las prácticas de gestión para el recurso humano. (Ver Cuadro 3).

El área de Talento Humano es el más descuidado de las micro y pequeñas empresas. Normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ni ejecutar ningún proceso previo que asegure el éxito del personal vinculado en la organización.

Las anteriores cifras reflejan la importancia de que las empresas tengan claro los aspectos que involucra esta área de la organización y la importancia que ha adquirido el recurso humano en las empresas del siglo XXI.

Cuadro 4. ¿Conocen los empleados formalmente cuáles son la funciones y responsabilidades de su cargo?

ITEM	F	%
SI	218	71,0
NO	89	29,0
TOTAL	307	100

Fuente: La presente investigación

Para la identificación de los procesos de gestión del talento humano al interior de las MIPYMES, fue necesario indagar sobre las funciones y responsabilidad de los cargos que desempeñan los empleados, a lo cual el 71% respondió que el personal empleado conoce sobre las funciones, responsabilidades y otros aspectos del cargo, por consiguiente el 29% respondió negativamente, aludiendo inexistencia de perfiles de cargo, manuales de funciones, entre otros, por el tamaño de su organización (Ver cuadro 4).

Se destaca la informalidad en que se desarrollan las actividades empresariales, se realizan de forma directa y personalizada, se imparten las instrucciones personalmente a los trabajadores, siendo en la fase de contratación, en la que se instruye al individuo sobre sus funciones, competencias, responsabilidades, remuneración, entre otros.

La creación, implementación y divulgación de flujogramas, manual de funciones, manual de procedimientos, diseño de cargos y otros, aplican comúnmente para las empresas que tiene un departamento encargado del recurso humano

Cuadro 5. ¿Qué tipo de sistema utiliza para comunicarse con el personal contratado?

ITEM	F	%
Internet	7	2,28
Memorandos	24	7,82
Circulares	8	2,61
Instrucciones verbales	268	87,30
TOTAL	307	100,00

Fuente: La presente investigación

Para el desarrollo de la investigación, fue necesario conocer acerca de las formas de interacción de los individuos dentro de la organización y se indago sobre el sistema utilizado para comunicarse con el personal contratado, y se determino que

el 87.30% de los encuestados imparte instrucciones verbalmente u otros aspectos en forma personalizada, favoreciendo el clima laboral y el desarrollo de formas de dirección y liderazgo más horizontales. Un 7.82% de la población encuestada utiliza los medios de comunicación escritos, mediante la utilización de memorando, eliminando posibles distorsiones y procesos sustentados. Por otro lado, internet se configura como el sistema menos utilizado con un 2.28%, básicamente por el acceso limitado de las organizaciones y de los empleados a esta herramienta (Ver Cuadro 5).

Sin duda, “la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas”²⁷, no obstante para obtener resultados efectivos, es necesario ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo. Es importante fomentar aspectos relacionados con el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación, si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que se esmere por alcanzar los objetivos y la misión de la empresa, sienta compromiso y sentido de pertenencia hacia su organización.

Por lo tanto, las empresas deben preocuparse por analizar lo que sucede dentro y fuera de la misma, realizando evaluaciones periódicas de desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, para poder diagnosticar los aciertos y fallas de la empresa, con el fin de tomar los correctivos necesarios.

Cuadro 6. ¿La empresa aplica un sistema de medición y evaluación de desempeño del personal?

ITEM	F	%
SI	108	35
NO	199	65
TOTAL	307	100

Fuente: La presente investigación

Finalmente, es indispensable conocer sobre los sistemas de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones y se indago sobre la aplicación de un sistema de medición y evaluación de desempeño para el personal, determinando que un 65% de los encuestados no aplican ningún proceso para evaluar el desempeño laboral, en parte, es una situación que se refleja por la ocupación familiar en la organización y por la inexistencia de procesos para la gestión del

²⁷ Disponible en internet <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>

talento humano. Por otra parte, un 35% de los empresarios afirman aplicar procesos para la medición y evaluación del desempeño laboral de sus ocupados, lo que les permite implantar nuevas políticas en torno a compensación, capacitación, ascensos y otros (Ver Cuadro 6).

En las MIPYMES, el proceso de evaluación del desempeño aplica generalmente para el sector de confecciones, donde se trabaja con indicadores de productividad/tiempo y la periodicidad oscila entre una hora, un día y una semana y aquellas que aplican el proceso lo hacen con la finalidad de optimizar su producción y el rendimiento en el cargo; de esta manera según comentaron los gerentes, se logra el beneficio mutuo para todos los integrantes de la organización, proporcionando oportunidades de crecimiento y condiciones efectivas de participación, teniendo presente los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Aquellas empresas que no estipulan procesos de evaluación, no tienen claridad sobre los conocimientos y resultados del trabajador frente a su labor. El directivo no cuenta con los fundamentos adecuados para generar acciones que mejoren el desempeño, de ahí que varias MIPYMES han disminuido sus niveles de producción y se enfrentan cada día aún entorno más competitivo, que las consume, limitando sus posibilidades de crecimiento.

En varias organizaciones, se entiende como evaluación y desempeño la supervisión y revisión de los logros del personal a través de la observación directa e intempestiva del propietario o de algún directivo y de manera informal, sin una adecuada retroalimentación.

Para concluir podemos decir que la inequidad en la remuneración, selección y evaluación de desempeño son causales de conflictos en las empresas de familia.

2.1.2. Identificación y Análisis de la Gestión del Talento Humano, según Taller Empresarios. Si bien, para el desarrollo de la investigación se involucraron varios empresarios aleatoriamente, la aplicación del segundo instrumento se enfocó a empresarios líderes del sector, en el cual se abordaron y profundizaron aspectos claves concernientes a los principales problemas relacionados con el desempeño empresarial interno del talento humano empleado en las MIPYMES.

La finalidad del taller, se direccionó hacia el planteamiento de propuestas establecidas en consenso con los empresarios, para la atención de las problemáticas detectadas en sus respectivas empresas.

La técnica empleada en el desarrollo de los grupos focales, se orientó a través de una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde un grupo de empresarios, desde su experiencia personal, conceptualiza diversos

aspectos en torno al recurso humano y se establece consensualmente la detección de necesidades y/o posibles soluciones.

2.1.2.1. Grupo Focal 2: Fabricación de Productos Textiles; Confección de Prendas de Vestir y Curtido y Recurtido de Cueros.

Cuadro 7. Problemática y propuestas. Grupo focal 2

AREA	Identificación y descripción de problemas	Califique el impacto del problema	Plantee propuestas para la atención a esta problemática.	Indique las razones o explicaciones de su calificación y propuesta
		(A) Alto, (M) Medio y (B) Bajo		
TALENTO HUMANO	P1: mano de obra muy costosa y no es especializada	A	Que se establezca un margen de pago unico para la mano de obra._ el DPS ofrece la opcion de ICE	
	la formacion de los estudiantes del SENA no salen con la bases practicas.	M		
	falta de experinecia y conocimiento para realizar los oficios de confeccion. Falta de calificacion del talento humano	M		
	P4:no manejan las conductas de selección y reclutamiento (entrevista, pruebas, etc)	M		
	P5:No hay tiempo para jornadas de capacitacion	A		

Fuente: La presente investigación

La identificación y descripción de los problemas, es la síntesis de una representación colectiva a nivel micro de lo que sucede internamente en las organizaciones dedicadas a la manufactura de productos textiles, prendas de vestir y cueros.

Los empresarios en su mayoría, referidos al talento humano coinciden en los altos costos de la mano de obra, la falta de preparación del personal y el desconocimiento de los procesos de direccionamiento para su recurso humano, dificultades descritas en la obra *La realidad de la Pyme Colombiana*, referidos a la calidad y disponibilidad del recurso humano “las competencias son difíciles de encontrar en los niveles operario, técnico, administrativo/profesional y

gerencial/ejecutivo; la falta de compromiso del recurso humano con la empresa, costos de la mano de obra calificada y la baja calificación del recurso humano”²⁸.

De acuerdo con los empresarios, se identifican competencias débiles en los niveles organizacionales: la falta de experiencia, la baja formación académica, la inexistencia de procesos de selección, capacitación, compensación o motivación, lo cual indica que se requiere desarrollar procesos de capacitación orientados a la implantación y simplificación de conceptos y la inversión en procesos de motivación del talento humano.

Una vez identificada la problemática común, se estableció *un margen de pago único para la mano de obra*, en la cual el representante del Departamento para la Prosperidad Social ofrece la opción del Incentivo para la Generación de Empleo como estrategia de solución, que consiste en hacer uso de los programas que ofrece el gobierno nacional a través del Departamento para la Prosperidad Social, que en muchas ocasiones los empresarios no los utilizan por desconocimiento de los mismos.

El DPS tiene algunos componentes relacionados con la generación de ingresos, además de vincular y apoyar a la población vulnerable, víctima de la violencia y en condición de desplazamiento, para lo cual crea un componente llamado ICE (Incentivo a la Generación de Empleo), que consiste en generar procesos de vinculación y apoyo a la población vulnerable, a través de mecanismos de contratación, para los procesos productivos dentro de las empresas. Es una propuesta que beneficia tanto económicamente (tributos), como productivamente a la organización y le va a permitir mejorar sus ingresos y generar beneficios en cuanto a ahorro y beneficios en costos de mano de obra.

2.1.2.2. Grupo Focal 3: Fabricación de Productos Primarios de la Metalurgia del Aluminio; Fabricación de Carrocerías para Vehículos Automotores; Fabricación de Productos Elaborados de Metal, Excepto Maquinaria y Equipo; Fabricación de Maquinaria y Equipo

²⁸ LA REALIDAD DE LA PYME EN COLOMBIA. Astrid Genoveva Rodríguez. Programa de Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES. Colombia. P.101.

Cuadro 8. Problemática y propuestas. Grupo focal 3

AREA	Identificación y descripción de problemas	Califique el impacto del problema	Plantee propuestas para la atención a esta problemática.	Indique las razones o explicaciones de su calificación y propuesta
		(A) Alto, (M) Medio y (B) Bajo		
TALENTO HUMANO	P1: Pago de prestaciones o de seguros.	M	Realizar las contrataciones a corto plazo.	Porque en la pequeña empresa no se puede sostener una lista de empleados que representen altos costos (primas, salarios, vacaciones, etc.)

Fuente: La presente investigación

Frecuentemente, los empresarios de los sectores dedicados al tratamiento de maquinaria y equipo, coinciden en establecer el pago de prestaciones social o seguros como un problema, puesto que varios no tienen la capacidad financiera para cubrir los pagos legales, que implica la contratación de personal.

Vale la pena destacar que el personal empleado en las organizaciones, tiene asignado su forma de compensación según los criterios de la empresa, dentro de los cuales se encuentra el pago de salarios según el aporte a la producción, a la labor desempeñada y a los parámetros legales establecidos por el gobierno nacional.

Sin embargo, el pago de prestaciones sociales representa el talón de Aquiles para los empresarios del medio, situación que se origina en el mayor de los casos por la situación financiera de la empresa.

Como alternativa de solución los empresarios, plantean realizar contrataciones a corto plazo, lo que les permitirá librarse de la carga prestacional, diseñando periodos de trabajo no superiores a tres (3) meses, o adaptando las formas de contratación del estado bajo la modalidad de prestación de servicios.

Si bien, se pretende mayor sostenibilidad y liquidez de la organización a corto plazo, los resultados a largo plazo repercutirán en forma negativa las finanzas de la organización, puesto que la rotación constante de personal representa uno de los más altos gastos al interior de la organización.

2.1.2.3. Grupo Focal 4: Fabricación de artículos de hormigón; impresión y producción de copias; fabricación de jabones y detergentes; fabricación de muebles, colchones y somieres

Cuadro 9. Problemática y propuestas. Grupo focal 4

AREA	Identificación y descripción de problemas	Califique el impacto del problema	Plantee propuestas para la atención a esta problemática.	Indique las razones o explicaciones de su calificación y propuesta
		(A) Alto, (M) Medio y (B) Bajo		
TALENTO HUMANO	No existe un compromiso por parte del personal de ventas, por lo que se maneja un contrato mercantil muchas veces quieren resultados inmediatos, ganancias inmediatas se fijan unas metas muy a corto plazo.		capacitación que se le dé, la motivación, los incentivos	
	se mezclan los asuntos personales con los familiares y que incluso las decisiones empresariales terminan acabando con las relaciones familiares	A	establecer una política de comportamiento empresarial y familiar que separen estas dos áreas y digan cómo comportarse.	

Fuente: La presente investigación

No hay duda, que comúnmente las empresas de este sector están compuestas básicamente por su núcleo familiar, adoleciendo de parámetros de direccionamiento claros en torno al manejo del recurso humano empleado.

Por tal razón, se identifican problemáticas en torno a las relaciones familiares e incluso a las consecuencias de la toma de decisiones en la relación familiar y es común encontrar inconvenientes entre los miembros familiares y los empleados de la empresa, ya que estos pueden sentir que prevalece el nepotismo y sus esfuerzos y dedicación de su tiempo para la empresa no se valoran. Como también puede existir un sentimiento de carencia de oportunidades para el crecimiento personal, que tienen que hacer el doble de trabajo por encontrarse con personas que tienen el puesto más por favor que por competencia profesional y además de todo esto reciben un sueldo superior.

La solución determinada en consenso, se direcciona el establecimiento de protocolos (manuales de procesos, funciones, organigrama) de comportamientos en la organización tanto interna como externamente, pues las actuaciones de sus miembros al exterior de la misma puede repercutir de forma negativa o positiva, según sea el caso.

Es indispensable que los empresarios MIPYMES establezcan políticas o conductas organizacionales en todas las áreas, para evitar el debilitamiento de la estructura interna y consolidar un desarrollo sostenible y prospero en el tiempo.

2.1.2.4. Grupo Focal 1: Elaboración de Productos Alimenticios. El sector industrial manufacturero relacionado con la elaboración de productos alimenticios, es uno de los más representativos en la ciudad de Pasto, aunque en la actualidad es un sector con innumerables deficiencias en los procesos productivos referentes a su tecnificación y a las condiciones de creación que hoy por hoy, hacen referencia a los procesos de constitución informal, y “dadas las circunstancias, los procesos no alcanzan una gran capacidad de producción y los ingresos no reflejan bienestar social, económico o laboral en los trabajadores del sector, que se caracteriza principalmente por escaso capital y numero restringido de trabajadores”²⁹.

Cuadro 10. Problemática y propuestas. grupo focal 1

AREA	Identificación y descripción de problemas	Califique el impacto del problema	Plantee propuestas para la atención a esta problemática.	Indique las razones o explicaciones de su calificación y propuesta
		(A) Alto, (M) Medio y (B) Bajo		
TALENTO HUMANO	empresarios que estan empezando se retiran por todo lo que les piden se vuelven informales			
	en el mercado hay competencia preguntan porque a algunos les exigen y a otros no			
	hay alimentos que sin la informcion requerida es decomisado. Sevilla no es inspeccionada, los paquetes no tienen nombre no tienen fecha de vencimiento.			
	mayor estímulo a la formalidad. Las empresas que no cumplen, informales venden a menor precio			

Fuente: La presente investigación

Si bien, la informalidad se genera desde la omisión de los procesos de legalización, en parte, por la llamada “burocracia” que dilata y complica la obtención de los requisitos, aumentando el tiempo y costos de constitución, no es un factor implícito de las pequeñas empresas; por ende, es importante que el gobierno nacional implemente mecanismos de capacitación y fomento a todas las

²⁹ JIMENEZ ERAZO, Juan Pablo. Caracterización Del Empleo Informal En Mipymes Del Sector Industrial Manufacturero. Pasto. P. 42.

actividades empresariales, de la mano de entidades estatales como el SENA o la CAMARA DE COMERCIO.

Es necesario, concretar acciones para mejorar el desarrollo empresarial, sincronizando los esfuerzos de todas las áreas de la empresa y de aquellos actores externos que se vinculan al proceso productivo.

Un artículo publicado en el 2010, llamado “*una política para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Pasto*”, establece acciones fundamentales para el desarrollo del talento humano en la Pymes, mediante:

- Creación de programas de educación formal y no formal enfocados a la capacitación gerencial y oferta de cursos seminarios
- Estimular a los empresarios a adquirir servicios de capacitación y asesoría para prepararse con mayor proyección
- Mayor vinculación de los directivos universitarios con el medio externo
- Creación y desarrollo de muestras empresariales con los proyectos productivos más innovadores
- Mejoramiento de los programas de capacitación y asistencia técnica que brinda el SENA
- Desarrollo de programas conjuntos y complementarios de capacitación y asistencia técnica en las empresas
-

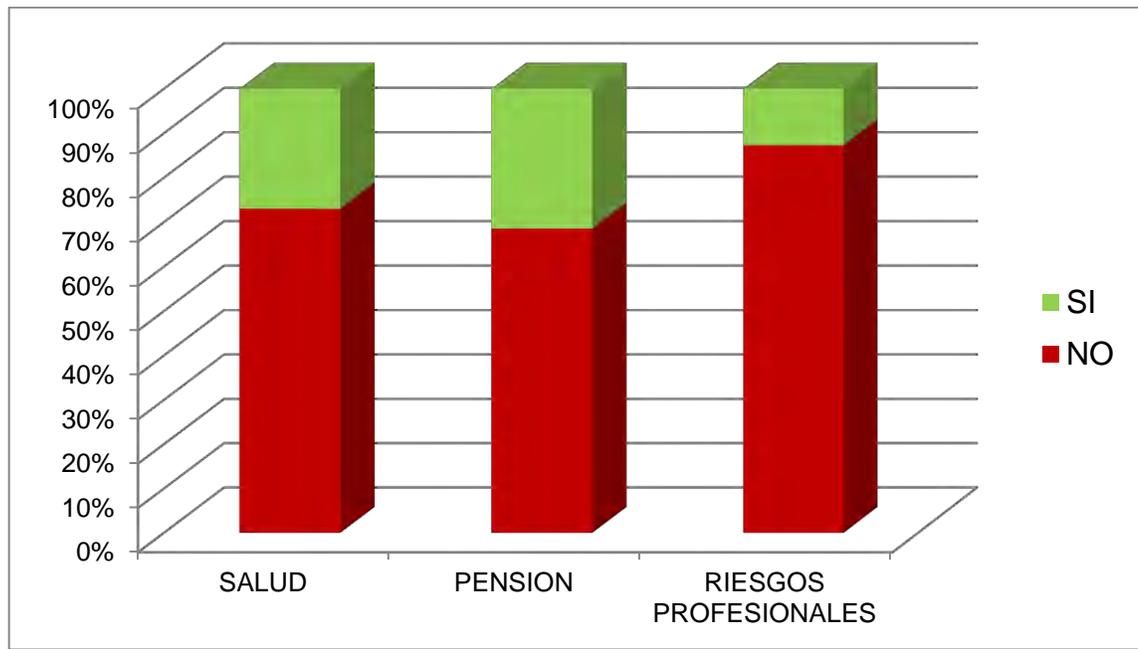
Las anteriores acciones implican capacitación constante del talento humano en todo nivel y de acuerdo a los requerimientos del sector productivo, se generará una distribución más equitativa de oportunidades y se avanza hacia el anhelado bienestar integral del recurso empleado en la organización.

2.1.3. Identificación y Análisis de la Gestión del Talento Humano, según Entrevistas. Para identificar y evaluar, los aspectos de gestión del talento humano en las Mipymes, es necesario indagar sobre acciones y actividades concretas, que ayudan o permiten establecer el alcance de las metas que se han trazado en la organización, coordinando el esfuerzo común de los empleados y de los directivos de la organización.

Las entrevistas realizadas, permiten complementar aspectos relacionados con: contribuciones parafiscales, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

2.1.3.1. Contribuciones Parafiscales:

Grafico 1. Afiliados al sistema de salud, pension y riesgos profesionales (vinculacion empresarial)



Fuente: La presente investigación

Los aportes al sistema de seguridad social son muy reducidos, son muy pocas las empresas que asumen esta responsabilidad con sus trabajadores. Se evidencia en el tema de Salud que gran parte de los empleados no están vinculados a una EPS por parte de la empresa, porque hacen parte del régimen subsidiado de salud, y aunque la tendencia tiende a disminuir por el aumento en las cifras de cotización de los micro empresarios, hay un largo trabajo de concientización sobre los aportes al sistema de seguridad social, con el empresario nariñense.

Por otra parte los aportes a Pensión y Salud, representan un alto porcentaje de no contribución, siendo Riesgos Profesionales el de menor afiliación perjudicando directamente el bienestar de los trabajadores y de sus familias.

De igual forma, se registran otros aspectos con fuertes debilidades, en los procesos de gestión del talento humano, referidos específicamente a la inexistencia de planes o programas de salud ocupacional y programas de bienestar social.

2.1.3.2. Reclutamiento

Grafico 2. ¿Dispone la empresa de un sistema de incorporacion de personal?



Fuente: La presente investigación

Gran parte de las Mipymes del sector industrial manufacturero, no disponen de un sistema establecido, parametrizado y comunicado para la incorporación de personal en la empresa. La razón aducida por las Mipymes para carecer de este proceso, es no contar un área o departamento encargado del área del recurso humano.

Por otra parte, aquellas Mipymes que tienen establecidos procesos de reclutamiento, no los realizan, puesto que no disponen del personal, tiempo y dinero para ejecutarlos.

Las formas de reclutamiento más utilizadas, se hacen a través de la referencia de amigos, conocidos o familiares, que por lo general propician un buen ambiente laboral. Otro medio local para la consecución de posibles candidatos se realiza utilizando los medios de comunicación local y las instituciones de educación superior.

2.1.3.3. Selección:

Grafico 3. ¿Esta definido el proceso de selección para el personal de la empresa?



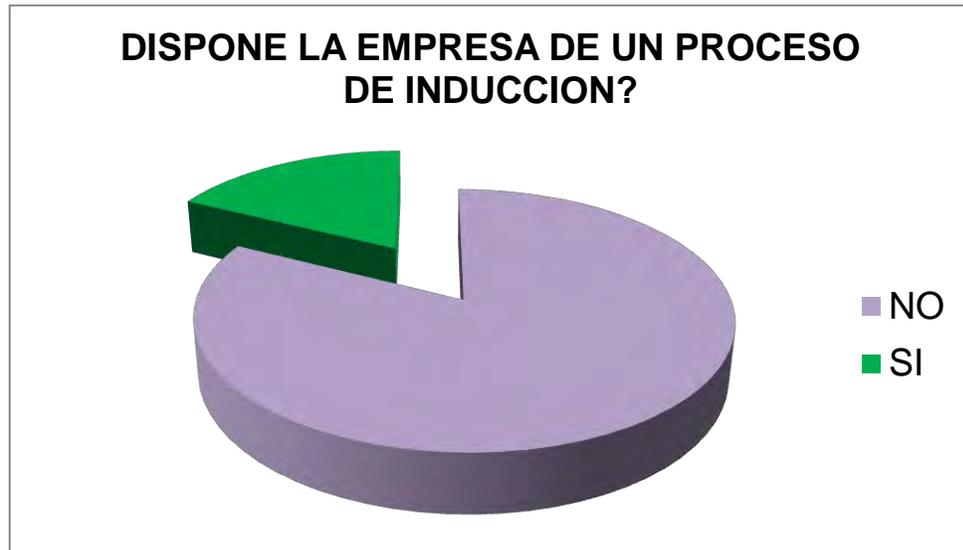
Fuente: La presente investigación

En el proceso mencionado, gran parte de las empresas no tienen establecido formalmente un procedimiento para la selección de personal, sin embargo, los directivos, ante un eventual proceso de selección tienen en cuenta el análisis de la hoja de vida, las entrevistas, la pruebas técnicas psicológicas (test) y otros medios de referencia que permitan establecer las habilidades cognitivas y sociales del candidato.

Dentro de los parámetros analizados, se omite la visita domiciliaria y los exámenes médicos de ingreso, por la deficiente asignación de recursos económicos para tales fines. En la mayoría de los casos, los empresarios no disponen de tiempo necesario para realizar procesos exhaustivos de selección, por la necesidad de cubrir el puesto de trabajo en el menor tiempo posible y manejan una concepción clásica que consiste en elegir a una persona que tiene experiencia en el oficio. Generalmente quien se encarga de dirigir el proceso es el propietario o gerente de la organización, teniendo que gran parte de las Mipymes estudiadas carecen de un departamento de talento humano.

2.1.3.4. Inducción:

Grafico 4. ¿Dispone la empresa de un sistema de inducción y presentación del personal nuevo?



Fuente: La presente investigación

La mayoría de los empresarios afirman, que no poseen un proceso de debidamente formalizado y documentado referente a la inducción y socialización. El proceso de inducción se hace de manera informal y no tienen límite de tiempo para el mismo, solo estipulan (1) mes de plazo para que el nuevo integrante esté familiarizado con todas las labores que desempeñara en la organización y en establecen (2) meses de plazo cuando se trata de practicantes del SENA, el plazo corresponde a la duración legal del período de prueba.

La inducción frecuentemente es realizada por el directivo de mayor rango, quien imparte las instrucciones necesarias y se encarga de evaluar en la práctica el desempeño de dicho aspirante al cargo.

Aquellas organizaciones, que tienen establecido un proceso de inducción, abonan los beneficios del mismo, porque brinda al trabajador una efectiva orientación sobre las funciones que desempeñara, los fines o razón social de la empresa y la estructura de está. Una adecuada orientación estimula al empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

2.1.3.5. Capacitación:

Grafico 5. ¿La empresa ha establecido programas de capacitacion para el personal?



Fuente: La presente investigación

Los procesos de capacitación de personal en las organizaciones, proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. No obstante, el desconocimiento por parte de los directivos del sector industrial manufacturero, sobre las correctas prácticas de gestión del talento humano, limitan la detección oportuna de necesidades, en las personas, en las actividades y en general las de la organización.

En términos generales, las organizaciones carecen de programas formales de entrenamiento para los empleados, no cuentan con un plan de capacitación, carecen de los recursos económicos necesarios para los procesos de capacitación, no poseen la infraestructura adecuada y los equipos ni el personal para capacitar.

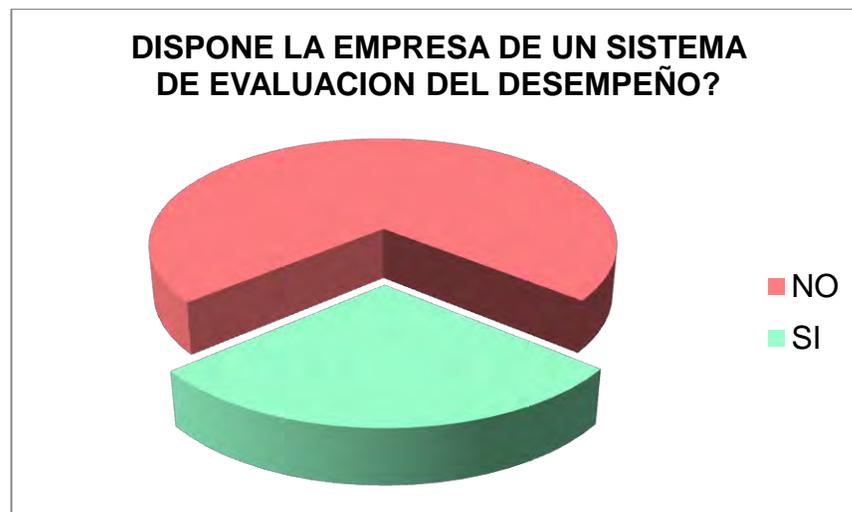
La capacitación dentro de las organizaciones, es un proceso informal, poco organizado y planeado, por lo general el individuo debe aprender practicando o con el asesoramiento de un colega, para ser evaluado desempeño.

Aquellas organizaciones, que han diseñado un plan de capacitación, lo componen de aspectos tales como: ¿Qué debe enseñarse?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo debe enseñarse?, ¿Cómo debe enseñarse? y ¿Quién debe enseñar? Y establecen pautas para la evaluación del mismo programa. Con el fin de

determinar si los resultados de la capacitación son consecuentes con la visión organizacional de la empresa.

2.1.3.6. Evaluación del Desempeño

Grafico 6. ¿Dispone la empresa de un sistema de medición y evaluación del desempeño?



Fuente: La presente investigación

Los empresarios entrevistados respondieron satisfactoriamente a la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores. No obstante, en su mayoría no tienen procedimientos establecidos, carecen de conceptualización técnica e instrumentos para realizar una óptima evaluación.

Las evaluaciones se basan en observaciones directas por parte de los jefes superiores, al personal operativo o de planta, en las que se mide tiempo, habilidades, conocimientos y resultados del trabajador frente a su labor. Al personal dedicado a labores administrativas se los evalúa según el cumplimiento y superación de metas previamente fijadas por los directivos.

Sin duda, una óptima evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos, detectar necesidades o falencias que presenta la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuyo potencial puede ser desarrollado indefinidamente, a favor de la administración.

Chiavenato, refiere que: cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.**

3. DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO

PROCESO	METAS	INDICADORES	ACCIONES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
<i>Reclutamiento</i>	Diseñar un proceso de reclutamiento para la captación de los perfiles adecuados para los cargos	Porcentaje de cargos vacantes = número de cargos vacantes/ número total de cargos x100	Diseñar un sistema de consecución de candidatos y hojas de vida, de acuerdo al perfil requerido Realizar una investigación interna sobre las necesidades de los cargos: identificar las vacantes adquiridas, obtener la información del análisis de puesto, verificar los requerimientos del puesto y obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección	Recepcionar las solicitudes específicas de las vacantes, Identificar las vacantes requeridas, Obtener información del análisis del puesto, Verificar los requerimientos del puesto	Gerencia y Área de Recursos Humanos	\$ 500.000
<i>Selección</i>	Diseñar un proceso de selección para los candidatos que continúan el	Efectividad: Numero de candidatos admitidos/número de candidatos examinados x100	Implementar una entrevista de personal, aplicación de pruebas con idoneidad, verificación de datos y referencias, examen medico	Realizar una entrevista final de selección, Aplicar las pruebas de acuerdo a la vacante: escritas, verbales	Gerencia y Área de Recursos Humanos	\$ 300.000

	proceso de ingreso a la empresa		Realizar una completa descripción del cargo (contratación, remuneración, funciones, etc.)			
<i>Inducción</i>	Diseñar un programa de inducción para el personal de las empresas	Numero de procesos por cargo = numero de procesos realizados/ número de cargos abastecidos x100	Diseñar un sistema de entrega del cargo	1. Proporcionar a los nuevos empleados la información básica de la empresa, 2. Presentar el nuevo empleado a la organización y viceversa 3. Ayudar al candidato a familiarizarse e integrarse con su equipo de trabajo	Gerencia y Área de Recursos Humanos	\$ 200.000
			Diseñar un proceso de seguimiento y medición de funciones			
<i>Capacitación</i>	Diseñar un plan de capacitación y perfeccionamiento laboral del personal de las	Cumplimiento: Numero de cursos realizados/número de cursos presupuestados x100	Generar un presupuesto anual para capacitación	Identificar las habilidades y los conocimientos específicos que el candidato tiene para el cargo a desempeñar.	Área de Recursos Humanos	\$ 600.000
		Cubrimiento: Número de participantes/número total de trabajadores x100	Realizar un inventario de necesidades, con ideas de los empleados	Reunir objetivos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de instrucción .Organizarlos en un cronograma.		

	empresas		Implementar estrategias de sensibilización y medición	Evaluar el éxito del programa: Documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.		
<i>Evaluación de desempeño</i>	Instituir la evaluación y mejoramiento continuo del desempeño del personal de las empresas	Eficiencia en funciones: Funciones efectuadas/funciones programadas x100	Implementar procesos de seguimiento y medición	Diseñar e implementar el formato de evaluación de desempeño, que debe contener: Estándares de desempeño, mediciones de desempeño, elementos subjetivos del calificador, escalas de puntuación, seguimiento, etc.	Gerencia y Área de Recursos Humanos	\$ 400.000
			Establecer indicadores de desempeño y de gestión			
			Establecer tiempos y recursos de medición			
TOTAL INVERSION PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO DE GESTION TALENTO HUMANO = \$2'000.000						

CONCLUSIONES

Las empresas del sector industrial manufacturero, requieren de 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 actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

Entre las principales dificultades que presentan las empresas, se identifica: la inadecuada práctica de reclutamiento, la deficiente selección de personal, la ausencia de inducción y evaluación de desempeño 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 sus actividades; este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destrezas, oportunidades de crecimiento profesional.

No se puede seguir pensando que solo 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 transferencia de las mejores prácticas de gestión.

Por último, al ser diseñados e implementados los procesos básicos de Gestión del Talento Humano, en las empresas del Sector Industrial Manufacturero, se proporcionan los cimientos necesarios, para aumentar la eficiencia y salud de los trabajadores, asegurando su supervivencia, desarrollo humano y empresarial.

RECOMENDACIONES

Dados los resultados obtenidos en el presente proyecto, se recomienda que al implementar los procesos de Gestión de Talento Humano, se tengan en cuenta todas las variables que se implican, desde la detección de necesidades hasta la evaluación y el seguimiento de las mismas, de esta forma es posible determinar el costo que cada propuesta para la empresa, versus la retribución con un mejor desempeño y una mejor actitud por parte de los empleados..

De igual forma, una recomendación importante es que las empresas se concienticen de la herramienta que la capacitación y evaluación de desempeño, 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 que los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, cumplan 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.

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 la Gestión de Talento Humano, al interior de las organizaciones, para verificar los beneficios obtenidos.

BIBLIOGRAFIA

BONNET Liliana. La Gerencia del Talento Humano en el siglo XXI. ICESI. Pág. 37.

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

CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión de Talento Humano. McGraw-Hill. 2002.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, Administración de Empresas. Benavides Morales Viviana Marcela. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. 2009.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, Administración de Empresas. Cantillo Castro Aydee Jazmín y Ortiz Chaves Jenny Maritza. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto.2011.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, Administración de Empresas. Benavides Pupiales Luis Eduardo. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. 2011.

FACULTAD DE FORMACIÓN AVANZADA, Especialización en Alta Gerencia. Eraso Guerrero Carol Andrea, López Juelpaz Vicente Alirio, Moreno Hernández Liliana Ximena, Perugache Patiño Aura Patricia y Rosero Eraso María Ximena. Universidad Mariana. San Juan de Pasto. 2009

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. 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. P 103-137.

JIMENEZ ERAZO, Juan Pablo. Caracterización Del Empleo Informal En Mipymes Del Sector Industrial Manufacturero. Pasto. P. 42.

LA REALIDAD DE LA PYME EN COLOMBIA. Astrid Genoveva Rodríguez. Programa de Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES. Colombia. P. 2.

LA REALIDAD DE LA PYME EN COLOMBIA. Astrid Genoveva Rodríguez. Programa de Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES. Colombia. P.94.

LA REALIDAD DE LA PYME EN COLOMBIA. Astrid Genoveva Rodríguez. Programa de Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES. Colombia. P.101.

PFEFFER, J. Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal. Editorial Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1994

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DEL MUNICIPIO DE PASTO, Red Ormet. Pasto 2013

PORTER E. Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Enero 2008

RED DE OBSERVATORIOS REGIONALES DEL MERCADO DE TRABAJO, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, primera Edición. 2013

ZALDIVAR, M. Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. Universidad de la Habana. Facultad de Economía

NETGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml>

<http://html.rincondelvago.com/henry-fayol.html>

http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/pasto.html

<http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20Desarrollo.pdf>

<http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

<http://intervencionorganizacional.wordpress.com/2012/01/29/>

<http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm>

<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>

ANEXOS

ANEXO A. CALCULO UNIVERSO MUESTRAL

CALCULO UNIVERSO MUESTRAL				
MIPYMES SAN JUAN DE PASTO				
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS				
ACTIVIDAD	CODIGO	CONTEO	%	MUESTRA
Elaboración de productos alimenticios		396	31.53	97
Elaboración de bebidas	1104	11	0,88	3
Fabricación de productos textiles.	1311	54	4.30	13
Confección de prendas de vestir.	1410	163	12.98	40
Curtido y Recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles	1511	149	11.86	36
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería	1610	69	5.49	17
Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	1702	3	0.24	1
Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales	1811	52	4.14	13
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles	1921	2	0,16	0
Fabricación de sustancias y productos químicos	2012	19	1.51	5
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	2100	7	0,56	4
Fabricación de productos de caucho y de plástico	2212	9	0.72	1
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	2310	33	2.73	8
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	2410	21	1.67	5
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	2511	108	8.60	26
Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	2610	1	0,08	0
Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	2720	2	0,16	0
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	2811	15	1.11	3
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	2910	19	1.51	5
Fabricación de muebles, colchones y somieres	3110	75	5.97	18
Otras industrias manufactureras	3210	48	3.82	12
TOTAL		1256	100,00	307

RESUMEN SEGÚN TAMAÑO	CANTIDAD	%
Micros (menor o igual a 10 trabajadores)	914	99,24
Pequeñas (entre 11 y 50 trabajadores)	5	0,54
Medianas empresas (entre 51 y 200 trabajadores)	2	0,22
TOTAL	921	100,00

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA

	 OBSERVATORIO del MERCADO de TRABAJO de PASTO	FORMULARIO 																																																																																																				
<p>Señor Empresario del sector manufacturero de Pasto, lo invitamos a participar en la formulación del PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MANUFACTURERO, liderado por la RED ORMET; mediante el diligenciamiento del siguiente formulario, el cual será de ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD. Gracias.</p> <p>OBJETIVO: Identificar la situación actual del sector industrial manufacturero del Municipio de Pasto.</p>																																																																																																						
Nombre de la empresa		Celular o Fijo																																																																																																				
Dirección		Nombre Representante / Gerente / Administrador																																																																																																				
P1. ¿Cuál es el estado actual de la empresa? <i>Única respuesta.</i> 1. En funcionamiento <input type="checkbox"/> 2. En proceso de liquidación <input type="checkbox"/>		P2. ¿Describe cuál es el principal producto que se fabrica en la empresa? _____ _____																																																																																																				
P3. ¿Qué otros productos fabrica y/o servicios presta la Empresa? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____		P4. ¿Cuáles son los factores más importantes, que facilitaron su ingreso a esta actividad empresarial? <i>Selección múltiple</i> 1. Tradición familiar <input type="checkbox"/> 2. Conocimientos académicos <input type="checkbox"/> 3. Disponibilidad de capital <input type="checkbox"/> 4. Habilidad para los negocios <input type="checkbox"/> 5. Experiencia <input type="checkbox"/> 6. Otro. ¿Cuál? <input type="checkbox"/>																																																																																																				
P5. ¿Cuál es el nivel de formación del Gerente o administrador? <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; color: red;">Completa</td> <td style="text-align: center; color: red;">Incompleta</td> </tr> <tr> <td>1. Primaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Secundaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Técnico/Tecnológico</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Universitario</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Especialización</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Otro. ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> Indique (título recibido):			Completa	Incompleta	1. Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Técnico/Tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Especialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P6. ¿Cuál es el dominio del idioma inglés del gerente o administrador? <i>Por favor valore el dominio del idioma, según cada uno de estos enunciados.</i> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; color: green;">Excelente</td> <td style="text-align: center;">Bien</td> <td style="text-align: center; color: red;">Regular</td> <td style="text-align: center; color: red;">No lo practica</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1. Leer</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Escribir</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Hablar</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Excelente	Bien	Regular	No lo practica		1	2	3	4	1. Leer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Escribir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
	Completa	Incompleta																																																																																																				
1. Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
2. Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
3. Técnico/Tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
4. Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
5. Especialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
6. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
	Excelente	Bien	Regular	No lo practica																																																																																																		
	1	2	3	4																																																																																																		
1. Leer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																		
2. Escribir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																		
3. Hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																		
P7. ¿La empresa cuenta con metas y propósitos, formalmente establecidos (por escrito)? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO. Pase a P9 <input type="checkbox"/>		P8. ¿Las personas que laboran en esta empresa, conocen las metas y propósitos que persigue la misma? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>																																																																																																				
		P9. ¿Se tiene establecido formalmente (en un documento) cómo será la empresa dentro de 5 años? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>																																																																																																				
P10. Identifique qué Fortalezas (marque 1) y qué Debilidades (marque 2) tiene la empresa actualmente? <i>Selección múltiple</i> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; color: green;">1. Fortalezas</td> <td style="text-align: center; color: red;">2. Debilidades</td> </tr> <tr> <td>1. Calidad del producto</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Precio del producto</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Servicio al cliente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Servicio posventa</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Posicionamiento de marca</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Proceso productivo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. Tecnología utilizada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8. Capacidad de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9. Ubicación Geográfica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10. Estrategia de fidelización de clientes</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11. Canales de distribución</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>12. Acuerdos o convenios con proveedores</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>13. Productos novedosos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>14. Liquidez</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>15. Amplia gama de productos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>16. Capital Humano cualificado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>17. Activos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>18. Endeudamiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>19. Otro. ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>20. No identifica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			1. Fortalezas	2. Debilidades	1. Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Precio del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Servicio posventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Proceso productivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Tecnología utilizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Capacidad de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Ubicación Geográfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Estrategia de fidelización de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Acuerdos o convenios con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Productos novedosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Amplia gama de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. Capital Humano cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. Activos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. Endeudamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P11. Identifique qué Oportunidades (marque 1) y qué Amenazas (marque 2) presenta el entorno para la empresa actualmente? <i>1. Oport. Favorables</i> <i>2. Amenazas</i> <i>Selección múltiple</i> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1. Apoyo Institucional</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Proveedores</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Inseguridad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Competencia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Acceso a créditos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Contrabando</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. TLC</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8. Tecnología</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9. Logística (Infraestructura vial y de transporte)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10. Crecimiento de la demanda</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11. Otro. ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>12. No identifica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1. Apoyo Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Inseguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Acceso a créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Contrabando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. TLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Logística (Infraestructura vial y de transporte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Crecimiento de la demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1. Fortalezas	2. Debilidades																																																																																																				
1. Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
2. Precio del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
3. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
4. Servicio posventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
5. Posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
6. Proceso productivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
7. Tecnología utilizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
8. Capacidad de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
9. Ubicación Geográfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
10. Estrategia de fidelización de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
11. Canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
12. Acuerdos o convenios con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
13. Productos novedosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
14. Liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
15. Amplia gama de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
16. Capital Humano cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
17. Activos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
18. Endeudamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
19. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
20. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
1. Apoyo Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
2. Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
3. Inseguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
4. Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
5. Acceso a créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
6. Contrabando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
7. TLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
8. Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
9. Logística (Infraestructura vial y de transporte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
10. Crecimiento de la demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
11. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
12. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																				
		P12. Con respecto al año anterior, usted considera que las ventas: <i>Seleccione sólo una opción.</i> 1. ¿Aumentaron? <input type="checkbox"/> 2. ¿Disminuyeron? <input type="checkbox"/> 3. ¿Permanecieron estables? <input type="checkbox"/>																																																																																																				

P13. ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza la empresa para conocer las necesidades de sus clientes? <i>Selección múltiple</i>		P14. El producto principal de la empresa cuenta con: <i>Selección múltiple</i>							
1. Encuestas <input type="checkbox"/> 2. Entrevistas <input type="checkbox"/> 3. Telemercadeo <input type="checkbox"/> 4. Grupos focales <input type="checkbox"/> 5. Internet <input type="checkbox"/>	6. Proveedores <input type="checkbox"/> 7. Distribuidores <input type="checkbox"/> 8. Vendedores <input type="checkbox"/> 9. Otro, ¿cuál? <input type="checkbox"/> 10. No aplica ningún instrumento <input type="checkbox"/>	1. Registro Invima <input type="checkbox"/> 3. Marca Registrada <input type="checkbox"/> 5. Empaque <input type="checkbox"/> 7. Otro, ¿cuál? <input type="checkbox"/> 8. Ninguno <input type="checkbox"/>	2. Código de Barras <input type="checkbox"/> 4. Instrucciones de Uso <input type="checkbox"/> 6. Especificaciones <input type="checkbox"/>						
P15. ¿Cómo fija el precio de venta de sus productos? <i>Selección múltiple</i>		P16. ¿Con relación a su competencia más cercana, el precio del producto principal de la empresa es? <i>Selección sólo una opción</i>							
1. Con base en los costos <input type="checkbox"/> 2. Con base en la demanda <input type="checkbox"/> 3. Con base en la competencia <input type="checkbox"/> 4. Otro, ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		1. Más alto <input type="checkbox"/> 2. Igual <input type="checkbox"/> 3. Más bajo <input type="checkbox"/>							
P17. ¿La empresa tiene identificado un tipo de personas o clientes a quienes se ofrece sus productos?		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P18. La empresa cuenta con TIC, tales como: <i>Selección múltiple</i>		P19. ¿Maneja una base de datos sistematizada de sus clientes, que le permita permanecer en contacto con ellos?							
1. Teléfono fijo <input type="checkbox"/> 2. Teléfono celular <input type="checkbox"/> 3. Fax <input type="checkbox"/> 4. Computador <input type="checkbox"/> 5. Internet <input type="checkbox"/> 6. Datafono <input type="checkbox"/> 7. Otro, ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P20. ¿Qué medios utiliza la empresa, para llevar a cabo la publicidad de sus productos? <i>Selección múltiple</i>		7. Vallas <input type="checkbox"/> 8. Voceo <input type="checkbox"/> 9. Voz a Voz <input type="checkbox"/> 10. Tarjetas de presentación <input type="checkbox"/> 11. Otro, ¿cuál? <input type="checkbox"/>							
1. Internet <input type="checkbox"/> 2. Páginas amarillas <input type="checkbox"/> 3. Periódico <input type="checkbox"/> 4. Radio <input type="checkbox"/> 5. Volantes <input type="checkbox"/> 6. Ninguno. Pase a P22 <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P21. ¿Tiene establecido un presupuesto para publicidad?		P22. ¿El establecimiento recibe órdenes de compra a través de Internet?							
1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P23. ¿Cuáles de las siguientes estrategias de Promoción utiliza con mayor frecuencia? <i>Selección múltiple</i>		1. Descuentos <input type="checkbox"/> 2. Raspe y Gane <input type="checkbox"/> 3. Producto gratis <input type="checkbox"/> 4. Degustaciones <input type="checkbox"/> 5. Otro, ¿Cuál? <input type="checkbox"/> 6. Ninguno <input type="checkbox"/>							
P24. ¿Cómo comercializa sus productos? <i>Selección múltiple</i>		P25. ¿La empresa brinda soporte (impulsadoras, degustaciones, publicidad, etc) a sus intermediarios?							
1. Comercialización directa (pase a P26) <input type="checkbox"/> 2. Supermercados <input type="checkbox"/> 3. Almacenes <input type="checkbox"/> 4. Almacenes de cadena <input type="checkbox"/>		5. Distribuidores mayoristas <input type="checkbox"/> 6. Tiendas <input type="checkbox"/> 7. Otro, ¿Cuál? <input type="checkbox"/>							
1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P26. ¿La empresa establece mensualmente, porcentaje de?: <i>Selección una o más opciones en caso afirmativo</i>		1. Reclamos <input type="checkbox"/> 2. Devoluciones <input type="checkbox"/> 3. Ventas perdidas <input type="checkbox"/> 4. Respuestas a sus clientes <input type="checkbox"/> 5. Ninguno de los anteriores <input type="checkbox"/>							
P27. La empresa tiene establecido metas de ventas? <i>Selección múltiple</i>		P28. ¿Las metas de ventas se definen con base en qué factores? <i>Selección múltiple</i>							
1. Mensual <input type="checkbox"/> 2. Trimestral <input type="checkbox"/> 3. Semestral <input type="checkbox"/> 4. Anual <input type="checkbox"/> 5. No establece metas (pase a 30) <input type="checkbox"/>		1. Comportamiento historico de ventas <input type="checkbox"/> 2. Tendencias del mercado <input type="checkbox"/> 3. Política de Gobierno <input type="checkbox"/> 4. Otra, ¿Cuál? <input type="checkbox"/>							
1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P29. ¿Las metas de ventas son medibles y cuantificables en pesos, unidades y porcentajes?		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P30. ¿Establece un plan de acción para lograr sus metas de ventas?		P31. ¿Se lleva a cabo un reporte estadístico de las ventas?							
1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P32. ¿Tiene la Compañía vendedores?		P33. Los vendedores están organizados por zonas, regiones, etc.							
1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO (pase a P35) <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P34. ¿La remuneración de sus vendedores incluye:		P35. ¿La empresa tiene establecido un programa formal de producción (por escrito)?							
Salario básico <input type="checkbox"/> Comisiones <input type="checkbox"/> Incentivos <input type="checkbox"/> Prestaciones sociales <input type="checkbox"/> Seguridad social <input type="checkbox"/> Otros, ¿Cuáles? <input type="checkbox"/>		1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P36. ¿Cuál es la capacidad de producción semanal del producto principal?		P37. ¿La Empresa maneja estándares de tiempo en la producción?							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto principal</th> <th>Cantidad</th> <th>Unidad de medida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Producto principal	Cantidad	Unidad de medida				1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>	
Producto principal	Cantidad	Unidad de medida							
P38. ¿La empresa tiene establecido un procedimiento por escrito para la selección de proveedores?		P39. ¿Cuál es la materia prima principal que utiliza en el proceso productivo?							
1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		1. _____ 2. _____							
P40. Su principal proveedor de materias primas se encuentra en:		1. El Municipio de Pasto <input type="checkbox"/> 2. El Departamento de Nariño <input type="checkbox"/> 3. Resto del País <input type="checkbox"/>							
P41. ¿Si decidiera cambiar de proveedor, por cual de las siguientes razones lo haría? <i>Selección múltiple</i>		P42. ¿Qué procesos subcontrata con otras empresas?							
1. No lo cambiaría <input type="checkbox"/> 2. Incumplimiento en la entrega de las materias primas <input type="checkbox"/> 3. Mala calidad de las materias primas <input type="checkbox"/> 4. Precio de las materias primas <input type="checkbox"/> 5. Desconfianza <input type="checkbox"/> 6. Otro, ¿Cuáles? <input type="checkbox"/>		_____ _____ _____ No subcontrata ningún proceso <input type="checkbox"/>							
P43. ¿Se registra permanentemente todas las operaciones de venta o contratación que realiza la empresa?		P44. ¿Qué Estados Financieros lleva la empresa? <i>Selección múltiple</i>							
1. SI <input type="checkbox"/> 2. No (Pase a P48) <input type="checkbox"/>		1. Balance General <input type="checkbox"/> 2. Estado de Resultados <input type="checkbox"/> 3. Flujo de Caja <input type="checkbox"/> 4. Informe de cartera <input type="checkbox"/> 5. Estado de cambios del patrimonio <input type="checkbox"/> 6. Estado de Costos <input type="checkbox"/>							
7. Informes de producción <input type="checkbox"/> 8. Presupuesto <input type="checkbox"/> 9. Punto de Equilibrio <input type="checkbox"/> 10. Otro, ¿cuál? <input type="checkbox"/> 11. Ninguno de los anteriores (pase a 48) <input type="checkbox"/>									

<p>P69. A qué países?</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Exporta</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>d. _____</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Exportaría</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>d. _____</p> </td> </tr> </table>	<p>Exporta</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>d. _____</p>	<p>Exportaría</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>d. _____</p>	<p>P70. ¿La empresa conoce los procedimientos que debe seguir para exportar?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>	<p>P71. ¿Qué entidades conoce que apoyen al proceso exportador?</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>Ninguna _____</p>																						
<p>Exporta</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>d. _____</p>	<p>Exportaría</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>d. _____</p>																									
<p>P72. ¿La empresa tiene un plan de exportación escrito y detallado?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>	<p>P73. ¿Cómo ha afectado a su empresa la firma de los tratados de libre comercio TLC y Acuerdos</p> <table border="0"> <tr><td>1. Ninguno</td><td><input type="checkbox"/></td><td>6. Incremento de la calidad del producto</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2. Reducción de las ventas</td><td><input type="checkbox"/></td><td>7. Diversificación de la producción</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3. Despido de trabajadores</td><td><input type="checkbox"/></td><td>8. Incremento de las ventas</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4. Reducción exportaciones</td><td><input type="checkbox"/></td><td>9. Adquisición de tecnología</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>5. Capacitación</td><td><input type="checkbox"/></td><td>10. Vinculación al mercado externo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>11. Otra ¿Cuál?</td><td><input type="checkbox"/></td><td></td><td></td></tr> </table>	1. Ninguno	<input type="checkbox"/>	6. Incremento de la calidad del producto	<input type="checkbox"/>	2. Reducción de las ventas	<input type="checkbox"/>	7. Diversificación de la producción	<input type="checkbox"/>	3. Despido de trabajadores	<input type="checkbox"/>	8. Incremento de las ventas	<input type="checkbox"/>	4. Reducción exportaciones	<input type="checkbox"/>	9. Adquisición de tecnología	<input type="checkbox"/>	5. Capacitación	<input type="checkbox"/>	10. Vinculación al mercado externo	<input type="checkbox"/>	11. Otra ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>			<p>P74. ¿Ha realizado estudios del mercado externo, con relación a su producto?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>
1. Ninguno	<input type="checkbox"/>	6. Incremento de la calidad del producto	<input type="checkbox"/>																							
2. Reducción de las ventas	<input type="checkbox"/>	7. Diversificación de la producción	<input type="checkbox"/>																							
3. Despido de trabajadores	<input type="checkbox"/>	8. Incremento de las ventas	<input type="checkbox"/>																							
4. Reducción exportaciones	<input type="checkbox"/>	9. Adquisición de tecnología	<input type="checkbox"/>																							
5. Capacitación	<input type="checkbox"/>	10. Vinculación al mercado externo	<input type="checkbox"/>																							
11. Otra ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>																									
<p>P75. ¿La empresa utiliza intermediarios en el proceso de exportación?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>	<p>P76. ¿Como mantiene contacto con sus clientes en el exterior?</p> <p><i>Seleccione múltiple</i></p> <table border="0"> <tr><td>1. Visitas personales</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2. Comunicación telefónica</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3. Página web</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4. Correo electrónico</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>5. Otro ¿Cuál?</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1. Visitas personales	<input type="checkbox"/>	2. Comunicación telefónica	<input type="checkbox"/>	3. Página web	<input type="checkbox"/>	4. Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	5. Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<p>P77. La empresa inició el proceso de exportación a través de:</p> <table border="0"> <tr><td>1. Ferias</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2. Ruedas de negocios</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3. Programa del gbo o a través de una entidad del gobiern</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4. Familiares o amigos en el exterior</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>5. Por medio de la web</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>6. Otro ¿Cuál?</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1. Ferias	<input type="checkbox"/>	2. Ruedas de negocios	<input type="checkbox"/>	3. Programa del gbo o a través de una entidad del gobiern	<input type="checkbox"/>	4. Familiares o amigos en el exterior	<input type="checkbox"/>	5. Por medio de la web	<input type="checkbox"/>	6. Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>		
1. Visitas personales	<input type="checkbox"/>																									
2. Comunicación telefónica	<input type="checkbox"/>																									
3. Página web	<input type="checkbox"/>																									
4. Correo electrónico	<input type="checkbox"/>																									
5. Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>																									
1. Ferias	<input type="checkbox"/>																									
2. Ruedas de negocios	<input type="checkbox"/>																									
3. Programa del gbo o a través de una entidad del gobiern	<input type="checkbox"/>																									
4. Familiares o amigos en el exterior	<input type="checkbox"/>																									
5. Por medio de la web	<input type="checkbox"/>																									
6. Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>																									
<p>Muchas gracias por su colaboración.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">     </div>																										

ANEXO C. TALLER MICROEMPRESARIOS INDUSTRIA MANUFACTURERA PASTO

OBJETIVO 1: Dar a conocer el proyecto y presentar los avances en la construcción del Plan de Fortalecimiento de la Competitividad en Mipymes de la Industria Manufacturera del Municipio de Pasto.

OBJETIVO 2: Comprometer la participación empresarial, institucional y gremial en la Formulación del Plan.

ASISTENTES:(44 personas)

Convocan:(Total 20 personas)

CEDRE – Observatorio/Investigadores/Monitores	15
Cámara de Comercio de Pasto	1
PNUD	1
Comisión Regional de Competitividad	1
ACOPI	1
Alcaldía de Pasto	1

Invitados:(24 empresarios)

Empresarios del sector industrial manufacturero

ACTIVIDAD ECONOMICA	INVITADOS	TOTAL
Artes Gráficas	Libardo Cabrera /Prisma Impresores José de los Ríos/ Graficolor Vicente Cabrera/Tipografía Cabrera	3
Lácteos	Andrés Medina/ Técnico SAGAN	3
Maderas	Edgar Calderón /3M	3
Cueros	José Jairo Cerón/Cueros Cerón Bernardo Ledesma/Manufacturas Beler	4
Alimentos	Tirsa Coral/Aliños la Garza	4
Panadería	Patricia Cuaran/Panaderia la doce	3
Textiles	Carlos Chaucanez/Creaciones Romady Quintero/Creaciones KarolColombo Salazar/Deportes Al Día José Erazo/Factex S.A.S	4

**FOMARTO DE APLICACIÓN
PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL INTERNA Y PROPUESTAS
TALENTO HUMANO**

ARE A	Identificación y descripción de problemas	Califique el impacto del problema	Plantee propuestas para la atención a esta problemática	Indique las razones o explicaciones de su calificación y propuesta
		(A) Alto, (M) Medio y (B) Bajo		
TALENTO HUMANO	P1:			
	P2:			
	P3:			
	P4:			

ANEXO D. ENTREVISTA EMPRESARIOS

Áreas Contempladas	Sub-Aéreas a Diagnosticar
Ficha de Entrada	Información del empresario Información de contacto con la empresa
Recurso Humano	Organización Contribuciones parafiscales Reclutamiento Selección Inducción Capacitación Evaluación de desempeño

Pensando en el soporte a las empresas y diseñando alternativas de desarrollo tanto personal como económico, presentamos una guía de entrevista para el diagnóstico para las empresas ya conformadas. Esta guía, está diseñada para evaluar el área de RECURSOS HUMANOS. Logrando una Gestión Estratégica de la empresa y una Gestión del mejoramiento en sus puntos más vulnerables. Partiendo de esta ficha se lograra planear actividades de mejoramiento que lleven a la empresa a instituir o mejorar las variables expuestas anteriormente.

NOMBRE EMPRESA: _____

FICHA DE ENTRADA.

1. NOMBRE DEL EMPRESARIO: _____

2. LA EMPRESA ES FAMILIAR: Sí ___ NO ___

INFORMACIÓN DE CONTACTO.

DIRECCION DE LA EMPRESA: _____
 TELEFONO: _____
 CORREO ELECTRONICO: _____
 FECHA DE INCIO DE ACTIVIDADES: _____

RECURSOS HUMANOS

Objetivos:

- Evaluar el compromiso del empresario con sus empleados.
- Evaluar las condiciones de sus empleados.

Organización

1. Tiene una clasificación de sus empleados por niveles de rango y responsabilidades
Si____ No____

Por qué? _____

2. ¿La empresa tiene formalmente establecido un organigrama de su estructura interna?
Si _____ No _____

Por qué? _____

Contribuciones Parafiscales

3. Los empleados se encuentran afiliados al Sistema de Salud.
Si____ No____

Por qué? _____

4. Los empleados se encuentran afiliados al Sistema de Pensión.
Si____ No____

Por qué? _____

5. Los empleados se encuentran afiliados al sistema de Riesgos Profesionales.
Si____ No____

Por qué? _____

Reclutamiento

6. Dispone la empresa de un sistema de incorporación de personal.
Si____ No____

Por qué?

7. Nombre las formas de consecución de candidatos que utiliza.

Selección

8. Está definido el proceso de selección para personal en la empresa.
Si____ No____

Por qué?

9. Realiza entrevistas, pruebas, etc, para escoger al personal de la empresa.
Si____ No____

Por qué?

Inducción

10. Dispone la empresa de un sistema de inducción y presentación del personal nuevo.
Si____ No____

Por qué?

Capacitación

11. La empresa ha establecido programas de capacitación para el personal?
Si____ No____

Por qué?

12. Dispone de un Inventario de necesidades de capacitación y actualización, ha realizado una evaluación de su personal para determinarlas.
Si____ No____

Por qué?

13. Tiene la empresa un sistema de evaluación permanente del personal que se capacita y de los conocimientos adquiridos.
Si____ No____

Por qué?

Evaluación del Desempeño

14. Dispone la empresa de un sistema de medición y evaluación del desempeño
Si____ No____

Por qué?

Gracias por su participación.