



DESARROLLO ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA | SHIKII EKIRAJHA
PÜLÉE WAJIIRA

Una
mirada
a la micro,
pequeña y
mediana empresa



CUL

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

1965

AUTORES:

PACHECO RUIZ, CARLOS
ROJAS MARTINEZ, CLAUDIA
NIEBLES NUÑEZ, LEONARDO
RODRIGUEZ BARON, ROSA MARIA
DÍAZ BALLESTEROS, JOSÉ LUIS
PEROZO MARTÍNEZ, EDISON ENRIQUE
MEDINA PAYARES, SULMIRA PATRICIA
ROJAS DONADO, MERCEDES SARAY

Desarrollo organizacional

Una mirada a micro, pequeña y mediana
empresa



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PÜLEE WAJIIRA



1965

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL UNA MIRADA A MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

© Carlos Pacheco Ruiz - Claudia Rojas Martínez - Leonardo David Niebles Núñez - Rosa María Rodríguez Barón - José Luis Díaz Ballesteros - Edison Enrique Perozo Martínez - Sulmira Patricia Medina Payares - Mercedes Saray Rojas Donado

Proceso de arbitraje doble ciego:

Recepción: Diciembre de 2017

Evaluación de propuesta de obra: Febrero del 2018

Evaluación de contenidos: Marzo del 2018

Correcciones de autor: Mayo del 2018

Aprobación: Julio del 2018

Desarrollo organizacional

Una mirada a micro, pequeña y mediana empresa

Carlos Pacheco Ruiz
Universidad del Atlántico

Claudia Rojas Martínez
Universidad de Sucre

Leonardo David Niebles Núñez
Universidad de Sucre

Rosa María Rodríguez Barón
Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería

José Luis Díaz Ballesteros
Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería

Edison Enrique Perozo Martínez
Universidad de La Guajira

Sulmira Patricia Medina Payares
Universidad de La Guajira

Mercedes Saray Rojas Donado
Universidad de La Guajira



Desarrollo organizacional una mirada a micro, Pequeña y mediana /
compiladores Nadia Angélica Gisela León Castro, William Niebles Nuñez y Juan
David De la Hoz Hernandez -- Barranquilla: Ediciones Corporación Universitaria
Latinoamericana, 2018.

100 páginas; tablas; 17x24 cm
ISBN: 978-958-56979-4-2

1. Cambio organizacional 2. Perfeccionamiento organizacional 3.
Administración 4. Organización 5. Recursos humanos 6. Globalización I. Pacheco
Ruiz, Ronald II. Rojas Martínez, Claudia III. Niebles Nuñez, Leonardo David IV.
Rodríguez Barón, Rosa María V. Díaz Ballesteros, José Luis VI. Perozo Martínez,
Edison Enrique VII. Medina Payares, Sulmira Patricia VIII. Rojas Donado,
Mercedes Saray. Corporación Universitaria Latinoamericana.

658 D441 2017 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. Edición
Corporación Universitaria Latinoamericana – Sistema de Bibliotecas

Deposito legal según el Decreto 460 de 1995. El fondo Editorial Ediciones de la Corporación
Universitaria de la Costa se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la
consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de
Creative commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



© **Ediciones Corporación Universidad Latinoamericana**

Calle 58 55 -24ª

<http://libros.ul.edu.co/index.php/libros>

cinpro@ul.edu.co

Barranquilla - Colombia

Diciembre 2018

Barranquilla

Made in Colombia

En honor a nuestras familias.

COLABORADORES

Nadia Angélica Gisela León Castro
Compilador

William Niebles Nuñez
Compilador

Juan David De la Hoz Hernandez
Compilador

Leidy Haidy Perez Coronell
Editor

Jorge Armando Navarro Beltran
Editor

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1.....	23
ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LAS MIPYMES EN SUCRE.....	25
Capítulo 2.....	39
GESTIÓN HUMANA Y SU ESTADO ACTUAL EN LAS PYMES DE MONTERIA	39
Capítulo 3.....	63
RIESGOS LABORALES EMERGENTES DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	63
Capítulo 4.....	79
CAPACIDAD DE ASOCIATIVIDAD COMO ELEMENTO POTENCIADOR DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MIPYMES AGRÍCOLAS.....	79

LISTA DE TABLAS

15

Tabla 1 Actividades desarrolladas por las Mipymes en Sucre.	29
Tabla 2 DOFA genérico, Mipymes en Sucre.	30
Tabla 3 Aplicación de estrategias por áreas en las Mipymes en Sucre.	32
Tabla 4 Clasificación de Empresas según el valor de Activos a 2016	43
Tabla 5 Universo Resultante	43
Tabla 6 Tamaño de la empresa.....	44
Tabla 7 Clasificación según actividad económica	45
Tabla 8 Número de empleados totales	45

Tabla 9 Tamaño de la empresa según el número de empleados.....	46
Tabla 10 Denominación del Cargo.....	46
Tabla 11 Resultados por Componente	47
Tabla 12 Análisis pregunta ¿Cuenta la organización con un área o Departamento de Gestión del Talento Humano?	49
Tabla 13 Análisis pregunta ¿El área de Gestión del Talento Humano tiene definida una estrategia que contribuya a los planes de la empresa?.....	49
Tabla 14 Análisis de la pregunta ¿El funcionario responsable de la Gestión del Talento Humano tiene asiento en el equipo directivo y participa en la formulación de los planes de la empresa?	50
Tabla 15 Análisis pregunta ¿Los principios y valores corporativos guían la actuación del personal en el trabajo?	50
Tabla 16 Análisis pregunta ¿La organización tiene documentados los perfiles y/o descripciones de los cargos?	51
Tabla 17 Análisis pregunta ¿Existe y se aplica un proceso formal y sistemático de reclutamiento y selección de personal?	51

Tabla 18 Análisis pregunta ¿La empresa cuenta con política de contratación para la inclusión y diversidad de la población (minorías étnicas, discapacitados, población LGTBI)?	52
Tabla 19 Análisis pregunta ¿Se realizan procesos formales y periódicos de inducción y re-inducción?	52
Tabla 20 Análisis pregunta ¿La organización cuenta con un plan de capacitación y desarrollo con objetivos y presupuesto propio asignado?	53
Tabla 21 Análisis pregunta ¿Existe y se aplica un sistema de evaluación del desempeño?	53
Tabla 22 Análisis pregunta ¿La organización cuenta con una política y con un sistema de remuneración?	54
Tabla 23 Análisis pregunta ¿La empresa cuenta con metodologías para el manejo de las relaciones laborales y de los conflictos?	54
Tabla 24 Análisis pregunta ¿Existe un Comité de convivencia para el manejo de las relaciones laborales?	55
Tabla 25 Análisis pregunta ¿La empresa tiene implementado un sistema de seguridad y salud en el trabajo?	56

Tabla 26 Análisis pregunta ¿La empresa cuenta con políticas y un programa de bienestar laboral y social? 56

Tabla 27 Análisis pregunta ¿Se implementan acciones de mejora a partir de las..... 57

Tabla 28 Parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004..... 82

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 Mipymes en el departamento de Sucre por tipo,
tamaño y participación 28

Grafica 2 Antigüedad de las Mipymes en Sucre 30

Grafica 3 Factores que más han afectado a las Mipymes en Sucre.... 31

Grafica 4 Principales estrategias utilizadas por las Mipymes en Sucre.
..... 32

Grafica 5 Plataforma estratégica, Mipymes en Sucre. 33

Grafica 6 Composición Empresarial de Montería 44

LISTA DE CUADROS

	Cuadro 1 Distribución muestral	71
	Cuadro 2 Categorización de Respuestas	72
21	Cuadro 3 Resultados sobre las dimensiones de la variable	73
	Cuadro 4 experiencias a través del proceso de aprendizaje	88
	Cuadro 5 evolución del concepto de liderazgo transformacional según Vázquez (2013)	91
	Cuadro 6 componentes del liderazgo transformacional según autores	93

PROLOGO

El desarrollo organizacional se concibe como crecimiento y creación de valor en las empresas, el crecimiento puede ser visto desde varias aristas: tamaño de la empresa, mejoramiento de la capacidad productiva, mayor capacidad de los trabajadores y adecuación de ambientes de trabajos seguros. Por su parte, crear valor en las empresas va más allá del concepto financiero, se refiere a generar valor administrativamente, esto implica, al talento humano, los modelos de gestión, el ambiente de trabajo y la estructura organizacional.

Desde esta mirada, el libro aporta al concepto de desarrollo empresarial al tratar factores primordiales para que se pueda generar dicho desarrollo, tales como la cultura organizacional, la gestión de la innovación y la responsabilidad empresarial, considerados de mucha importancia en estos momentos dadas las exigencias del entorno y las características de los mercados donde se operen.

Dicho de esta manera, hablar de cultura organizacional, pero de agentes externo a las organizaciones, muestra las características culturales de territorio que pudiese incidir en ella. Asimismo, tratar la gestión de la innovación como un elemento que ayudaría a un sector económico a crecer, denota la preponderancia de las empresas en la sociedad moderna. De igual manera, la responsabilidad social refleja el compromiso, de las empresas que han logrado crecer con principios corporativos, en aportar al respeto de una localidad desde la vista del ambiente y las normas.

Vista así las cosas, el libro que los autores presentan a la comunidad académica se constituye en un aporte significativo para futuras investigaciones y constituye en un instrumento para entender como el desarrollo organizacional favorece el desarrollo de las localidades circundantes.

Adm. Lorena Hoyos Babilonia
Magister en Prevención de Riesgos laborales

Capítulo 1

ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LAS MIPYMES EN SUCRE

Carlos Pacheco Ruiz
Universidad del Atlántico
leonardoniebles@mail.uniatlantico.edu.co

25

Claudia Rojas Martínez
Universidad de Sucre
alvaro.santamaria@unisucra.edu.co

Leonardo David Niebles Núñez
Universidad de Sucre
william.niebles@unisucra.edu.co

Introducción

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes, modificada por las Leyes 905 de 2004, 1111 de 2006, 1151 de 2007 y 1450 de 2011.

Las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) son de importancia fundamental para el crecimiento y la creación de empleo en una economía (Behr, 2013), aparecen con un gran impacto en el crecimiento y como generador de empleo en diferentes latitudes; estas empresas trabajan en una constante incertidumbre debido a la rivalidad entre ellas mismas, evocando un espacio de océano rojo (Chan Kim & Mauborgne, 2005); razón más que suficiente para que su planeación deba estar cimentada sobre fuertes bases.

A la luz de los más recientes resultados de la Gran Encuesta Pyme (GEP) (ANIF, 2017), históricamente los más relevantes problemas de las Pymes, están relacionados con bajos niveles de acceso al financiamiento y la baja vocación exportadora; al mismo tiempo se destaca una débil capacidad de innovación.

Asociado a este estudio, la nueva Gran Encuesta a las Microempresas (GEM), (ANIF, 2018), muestra que el sector microempresarial cuenta con un bajo aprovechamiento de control contable (cerca de 60% no lleva contabilidad); se presenta un pobre acceso al crédito, inferior al 20% del total (menor al 45% reportado por las Pymes), aunque cerca del 90% de dicho crédito se canaliza mediante el sector financiero formal; con respecto a la capacidad de ahorro, está alrededor del 30% del total, donde cerca de la mitad se mantiene por fuera del sistema financiero; además se tiene una marginal capacidad exportadora, con solo un 3% de microempresas haciendo este ejercicio.

Son variados los estudios sobre las Mipymes, muchos de ellos se han venido caracterizado por mostrar problemas asociados a externalidades. El estudio de los procesos de planeación estratégica puede ayudar a explicar sus problemas de desempeño y a dilucidar posibles soluciones, respetando las diferencias entre empresas de servicios, comerciales y manufactureras.

El manejo de una empresa es un proceso relativamente complejo y con el ánimo de adentrarse en la dinámica organizacional de las Mipymes en Sucre, se quieren analizar elementos de su planificación estratégica, para lo cual en este capítulo se detallan factores internos, identificando aciertos y barreras organizacionales que resultarían definitivos para el horizonte de planificación y la relación con el entorno. Para ello, se mostrarán algunos elementos de su planeación, estrategia y planificación estratégica. Posteriormente se establecerán particularidades de las Mipymes en Sucre, incluyendo una DOFA genérica, los factores que más la han afectado, las principales estrategias usadas y una descripción de su plataforma estratégica, aspectos que originan una discusión y posteriores conclusiones.

Planeación, estrategia y planificación estratégica.

Para Séneca, no hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va, por tanto, con la planeación las organizaciones buscan esa “carta de navegación para prever los resultados que procura obtener a mediano o largo plazo (Münch Galindo & García Martínez, 2012), tal idea requiere la fijación del camino que debe perseguir la organización (Reyes Ponce, 1973). Por otro lado, Robbins & Coulter (2005) manifestaron que la planeación es la necesidad de establecer las metas organizacionales, definir la estrategia primaria para obtenerlas y formular planes que permitan integrar y relacionar las responsabilidades.

Con relación a la estrategia documentada y procesada en el mundo empresarial en los años sesenta del siglo XX, parte de la mano de Chandler quien la fijó como base para determinar las metas y los objetivos de una empresa junto con los recursos para conseguirlos (Chandler A. D., 1962). Ansoff (1965), se refirió a la estrategia como el hilo conductor entre la empresa y las actividades que generan productos y por su parte Porter (1980, 85, 96) estableció que es necesaria la búsqueda de una posición competitiva.

Desde el direccionamiento estratégico, Steiner y Miner (1997) aportaron que la estrategia envuelve la declaración de la misión organizacional y la institución de los objetivos. En ese sentido, la estrategia según Koontz y Weihrich (1998), debe hacer énfasis en los recursos necesarios para ejecutar la misión organizacional. Drucker (2007), afirmó que la estrategia demanda conocer ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?, mientras Lukac (2012) consideró la estrategia como aquello que la empresa quiere hacer y además lo que no pretende hacer.

Sobre la planeación estratégica Martínez Villegas (1994), la vio como un medio que permite a la organización definir su razón de ser para visionarse a futuro y definir sus objetivos, estableciendo las acciones pertinentes para alcanzarlos, pero teniendo en cuenta los recursos disponibles, parecido a Goodstein et al. (1998), en donde se plantea la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Hitt et al. (2006) sugirieron el modelo del ciclo de vida del producto, la matriz de portafolios y el análisis SWOT –Matriz FODA– para dar vida al andamiaje estratégico, mientras Hill et al. (2009), advierten que para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica se requiere: 1. Seleccionar la misión, visión, valores y principales metas corporativas, 2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización, 3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización, 4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades y 5. Implantar las estrategias.

Sobre los tipos de estrategia, entre otros, Hermida et ál (1992), estipuló la estrategia por dirección de competencia de tipo ofensivas y defensivas, como el mejoramiento continuo que puede darse a través de un liderazgo de costos y mediante la diferenciación, servicio al cliente, innovación, reestructuración operativa y financiera,

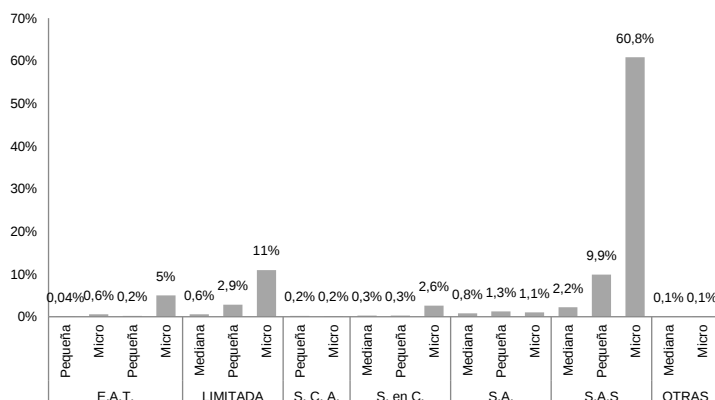
productividad y tecnológica. Por su parte, Hill & Jones (1996), involucró las estrategias de externalización o enlace como las alianzas estratégicas, jointventures, entre otras. También existen las estrategias de reducción de costos, como los llamados downsizing, outsourcing y reingeniería.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a las Mipymes en el departamento de Sucre, con el ánimo de analizar elementos de su planificación estratégica.

En el departamento de Sucre, según datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo, y clasificadas por activos, el 81% son micros, el 15% pequeñas y el 4% medianas. En el gráfico 1, se nota claramente que existe una inclinación a que las Mipymes sean constituidas como Sociedades Anónimas Simplificadas S.A.S. (73% aproximadamente) (Gráfica 1).

Gráfica 1 Mipymes en el departamento de Sucre por tipo, tamaño y participación



Fuente: elaborado por los autores con base en datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

Tomando como referencia el código CIIU, sobre la clasificación de las principales actividades que desarrollan las Mipymes en el departamento de Sucre, se dan como principales: el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, la construcción, entre otros. Situación que pone de manifiesto que se tiene una fuerte inclinación por el desarrollo de actividades en el sector servicios (Tabla 1).

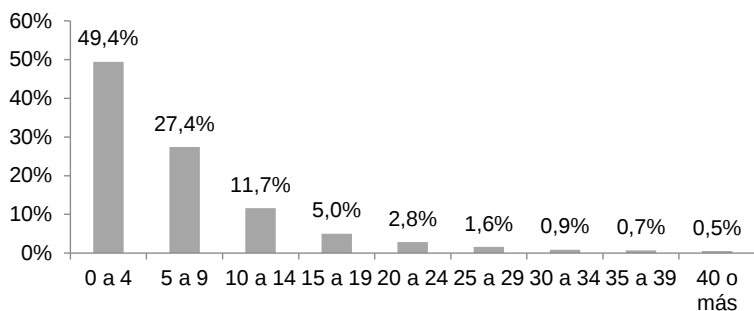
Las Mipymes en Sucre muestran un comportamiento ascendente en número en los últimos años, pero a la vez se observa una permanencia baja para las Mipymes que han superado la barrera de los 40 años y sólo el 2.1% tiene más de 30 años en el mercado. El grueso de las Mipymes se ubica en el nivel de los últimos 10 años, estando incluso el mayor porcentaje en el rango de 0-4 años con el 49.4%, lo que implica que están en plena etapa de crecimiento buscando consolidarse y afianzarse (Gráfica 2).

Tabla 1 Actividades desarrolladas por las Mipymes en Sucre.

Divisiones	Participación	Sección	Actividades
01 a 03	6,6%	A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
05 a 09	0,8%	B	Explotación de minas y canteras
10 a 33	5,0%	C	Industrias manufactureras
35	0,2%	D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
36 a 39	2,1%	E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental
41 a 43	13,8%	F	Construcción
45 a 47	22,2%	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
49 a 53	3,9%	H	Transporte y almacenamiento
55 a 56	2,6%	I	Alojamiento y servicios de comida
58 a 63	3,0%	J	Información y comunicaciones
64 a 66	1,8%	K	Actividades financieras y de seguros
68	5,3%	L	Actividades inmobiliarias
69 a 75	12,9%	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
77 a 82	4,7%	N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
84	0,2%	O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación
85	1,9%	P	Educación
86 a 88	11,1%	Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
90 a 93	1,3%	R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación
94 a 96	0,9%	S	Otras actividades de servicios

Fuente: elaborado por Benítez & Chávez (2017) basado en datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo.

Grafica 2 Antigüedad de las Mipymes en Sucre



Fuente: elaborado por autores basado en datos de la Cámara de Comercio de Sincelajo.

Otro elemento importante que se necesita para conocer la forma en que se operacionaliza la plataforma estratégica es la interacción entre las fortalezas y debilidades de las Mipymes con las oportunidades y amenazas del entorno en el cual desarrolla su actividad con lo cual se da la base para realización de un análisis DOFA. En este sentido, las empresas envueltas en el estudio en porcentaje de 53%, manifestaron estar haciendo seguimiento a estos aspectos, lo cual les ha permitido elaborar con mayor rigor sus estrategias, sin embargo, sólo 41% de las que lo hacen, están documentando estos procesos (Tabla 2).

Tabla 2 DOFA genérico, Mipymes en Sucre.

Fortalezas en:	Debilidades en:
Calidad	Infraestructura
Servicio al Cliente	Innovación
Innovación	Recursos
Tecnología	Baja rentabilidad

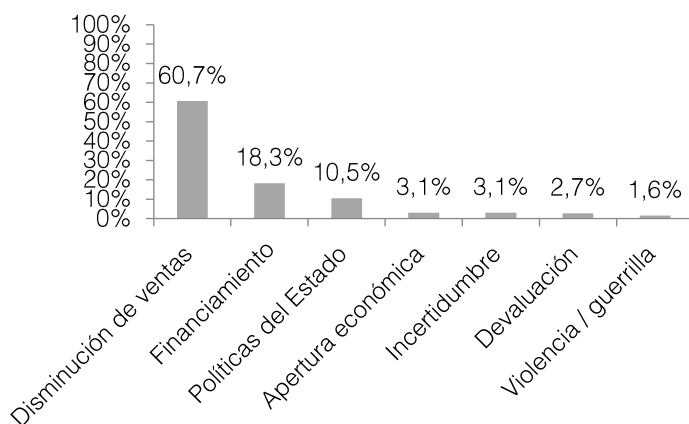
Oportunidades en:	Amenaza desde:
Contratos públicos	Competencia
Convenios	Disminución de demanda
Crecimiento financiero	Aumento de costos
Distribución	Políticas de Estado

Fuente: elaborado por autores.

Sobre la DOFA, en la tabla 2 se muestran las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas reconocidas por la mayoría de los participantes en el estudio, donde los aspectos de calidad y servicio al cliente son fortalezas que se defienden como características en un ambiente de ardua competencia por cuotas de mercado que lleva también implícita una reducción de ventas que, según los encuestados, obedece principalmente a la difícil situación económica y/o a la redistribución de los demandantes. Sin embargo, a pesar de estos inconvenientes y a debilidades propias de infraestructura, innovación y rentabilidad, se reconocen oportunidades a través de la contratación y la firma de convenios o contratos con la puesta en marcha de diferentes proyectos.

En la gráfica 3 se muestran los factores que a la luz de las manifestaciones en el estudio por parte de los gerentes, más han afectado a las Mipymes en Sucre. Se destaca la disminución de ventas (60.7%) como una de las mayores preocupaciones, seguido del financiamiento (18.3%) y las expectativas sobre políticas de estado (10.5%).

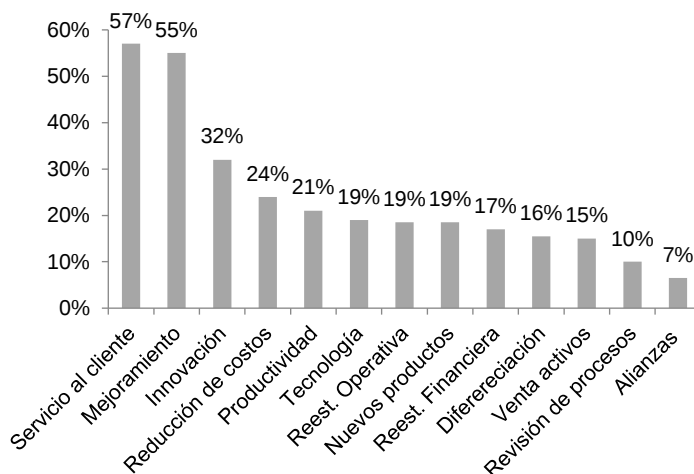
Gráfica 3 Factores que más han afectado a las Mipymes en Sucre.



Fuente: elaborado por autores.

En lo que respecta a la principales estrategias que han ejecutado las Mipymes en Sucre, a modo general se tiene el servicio al cliente (57%), situación que puede estar relacionada con la vocación comercial de las empresas en el departamento, seguida del mejoramiento continuo (55%), que se denota ente otros aspectos por elementos de innovación o a través de ajustes graduales, intentando adaptarse y mantenerse en medio de un sistema de alta competitividad donde los bienes y servicios no son altamente diferenciados entre empresas del mismo sector, tomando las medidas necesarias para la supervivencia de la empresa (Gráfica 4)

Gráfica 4 Principales estrategias utilizadas por las Mipymes en Sucre.



Fuente: elaborado por autores.

32

Por otra parte, tomando como referencia las áreas más comunes definidas en la estructura de las Mipymes, aun cuando en muchos casos no se tiene una oficina o espacio específico para ello, se plantean las estrategias que se desarrollan con mayor regularidad en el avance de sus actividades, pero sin un peso específico de aplicación (Tabla 3).

Tabla 3 Aplicación de estrategias por áreas en las Mipymes en Sucre.

Estrategia	RH	PRO	AD	FIN	MD	Convenciones:
Mejoramiento	X		X	X	X	RH: Rec. Humanos
Servicio al cliente	X		X		X	PRO: Producción
Innovación			X	X	X	AD: Administración
Productividad		X				FIN: Finanzas
Tecnología		X	X			MD: Mercadeo
Reestructuración operativa	X					
Reestructuración financiera				X		
Revisión de procesos	X	X	X			
Reducción de costos		X	X	X	X	
Venta de activos		X				
Diferenciar productos	X				X	
Nuevos productos						
Alianzas / fusiones				X		

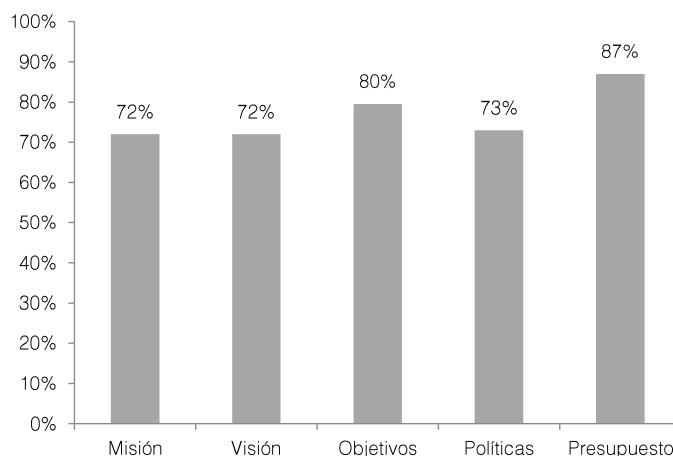
Fuente: Elaborado por autores.

Como se puede apreciar, las estrategias de mejoramiento continuo, servicio al cliente, innovación y reducción de costos son las más transversales en cuanto a las operaciones de las diferentes áreas empresariales.

En la Mipyme Sucreña los lineamientos que constituyen su plataforma estratégica no se cumplen en todos sus componentes, por tanto, al no contar con una estructura sólida y eficientemente diseñada, se presentan dificultades a la hora de medir y constatar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, se pudo constatar con respecto a la Misión que, aunque el 93.5% afirma tenerla, solo fue mostrada formalmente en el 72% de los casos y de estos, el 87% cree que es plenamente compartida por sus colaboradores. Con respecto a la visión, también el 72% de los encuestados cuenta con ella de forma expresa y cabe destacar que algunas han caducado o están próximas a vencerse (Gráfica 5).

Con respecto a los objetivos organizacionales, los empresarios manifestaron tenerlos claros (80%) y responden a decisiones de tipo estratégico y operativo, pero sin un control claro de los mismos a través de indicadores de gestión y de desempeño. Las políticas están definidas en el 73% de las empresas y, por otro lado, los empresarios reconocen la labor presupuestal como una de las formas de control básicas con las que cuentan, asociado a una serie de indicadores, fruto del control contable y financiero. Asimismo, el 87% tiene documentado un presupuesto anual, pero existe desorden en su ejecución, presentando actividades que se trazan de forma general sin claridad en su participación dentro del plan.

Gráfica 5 Plataforma estratégica, Mipymes en Sucre.



Fuente: Elaborado por autores.

Por otra parte, Las decisiones se toman principalmente basados en la experiencia (70,6%), con estudios previos (16,80%), ensayando (11,20%) y otros solo reaccionan a situaciones imprevistas (1,50%). Se destaca que han estado pendientes de la actividad de los clientes y han probado nuevos productos basados en su opinión (74.7%), pero los empresarios muestran inconformidad por la falta de estudios que apoyen este tipo de iniciativas que pueden resultar costosas.

Discusión.

En el departamento de Sucre como en el resto del país, las Mipymes dinamizan la economía dado su potencial de creación de valor, fuente de empleo y bienestar, cuyo avance está ligado al del Plan Regional de Competitividad (PRC, 2008). Una de las mayores amenazas a la supervivencia de las Mipymes está en la forma de construcción de un soporte estratégico que oriente su gestión y la consecuente toma de decisiones, proceso que está sujeto en muchos casos a una estructura empresarial de línea, con forma de poder autoritario y una no documentada diferenciación de las tareas que evidenciarían una falta de claridad en su control estratégico.

En consonancia con lo anterior, en las Mipymes existe una fuerte tendencia a la centralización de la gestión, dado que la mayoría de ellas en el departamento son micro (81%) y pequeñas (15%) empresas, lo cual da una idea del peso del papel desempeñado por el gerente en las decisiones estratégicas como factores determinantes en la elección de los objetivos de la empresa, involucrando su visión, la intuición y experiencia como líder.

Entre las principales dificultades, se suscribieron la disminución de ventas y el financiamiento, que en el caso sucreño muestra que entre las Mipymes, dentro de su combinación de fuentes formales e informales, la autofinanciación es relevante (41,6%) (Pacheco & Morales, 2017) y aunque la tasa de interés asociada a la financiación se ha referenciado en Sucre como un factor que ha afectado a las Mipymes, la gran encuesta a las microempresas mostró que a nivel nacional el 44% de los microempresarios industriales, el 56% de los comerciales y el 49% de los de servicios afirmó que al realizar un crédito bancario consideraba dicha tasa apropiada (GEP, 2018), y en las Pymes a nivel nacional, la satisfacción respecto a la tasa de interés se redujo en los sectores de industria, comercio y servicios (GEM, 2018).

Luego de servicio al cliente (57%) y mejoramiento continuo (55%), la innovación aparece como una de las estrategias más implementadas por las Mipymes (32%), a pesar de no haber una real inversión en materia de generación de conocimiento, sistemas de administración, procesos de producción, productos o servicios finales o procesos de comercialización. La estrategia de reducción de costos (24%), ha sido tomada con cuidado por los empresarios, algunos aducen que, dado que la rentabilidad no ha sido en varios casos la esperada, se inclinan por sostener la eficiencia de los costos. Curiosamente, una estrategia que podría ayudar a ese objetivo, son las alianzas,

pero solo el 7% se inclinó a ponerla dentro de las que más bondades estratégicas brindan a las Mipymes.

Las empresas que no desarrollan adecuadamente su proceso de planeación estratégica presentarían dificultades para un correcto trazado y logro de su misión y objetivos organizacionales, lo cual está conectado a tener que enfrentar al riesgo que representan sus debilidades y las amenazas del entorno o a no reconocer adecuadamente sus fortalezas y las oportunidades del ambiente en que se desenvuelven.

La situación de la plataforma estratégica muestra que el trazar un horizonte para obtener resultados estratégicos sin ser rigurosos en estudiar la situación actual es un escenario de riesgo para muchas de las Mipymes, además, la fragilidad de su planeación hace más difícil alcanzar el escenario futuro deseado, especialmente en aquellos planes que tienen actividades a los cuales no se les asigna participación clara en el presupuesto, por lo cual se convertirían en propósitos sin sostenimiento en el tiempo.

Conclusiones.

En el ejercicio de planificación estratégica, los empresarios del departamento de Sucre muestran más empeño en cubrir el día a día sin notarse un seguimiento exhaustivo a los planes estratégicos, preocupándose más por los planes operativos y actuando de forma reactiva a las condiciones de un ambiente competitivo, situación que puede condicionar el tiempo de los líderes para la planeación y ejecución de productos estratégicos, teniendo en cuenta las dificultades en ventas y de financiación. Esta situación no genera la suficiente confianza en los planes que se manejan a nivel estratégico, afectados por formas de pensamiento que muestran un estado de aparente confort y seguridad o simplemente resistencia al cambio.

El manejo estratégico tiene un planteamiento general y de gran valor para las Mipymes, pero es necesario detectar, anticipar y medir los cambios y propuestas estratégicas, asociándolas al presupuesto de manera integral. Además, es importante que los empresarios, aparte de interesarse por lo que se necesita en el corto plazo, aprovechen las oportunidades detectadas a través de alianzas para ser más competitivos y elevar su poder de negociación.

Las estrategias más comunes entre las Mipymes del estudio son servicio al cliente y mejoramiento continuo, sin embargo, aunque son fuente de empleo y bienestar, se necesita que tengan un mayor impacto en el desarrollo del departamento de Sucre, ya que se presenta una marcada inclinación a promover y comercializar bienes y servicios que no están generando el suficiente valor.

Por la situación de atraso que atraviesa el departamento en materia de desarrollo e innovación, se hace relevante un análisis el impacto de la planificación estratégica en

el desempeño de las Mipymes en el departamento de Sucre durante la última década, periodo que ha estado lleno de cambios en la política económica nacional. Dicho análisis permitirá identificar los factores que afectan de manera positiva o negativa el proceso de planificación, su impacto, el contenido y proceso mismo de planificación estratégica, analizando los diferentes grupos de empresas según sus comportamientos estratégicos.

Referencias.

- Ansoff, I. (1965). *The corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF. (2018). *La gran encuesta Pyme GEP*. Obtenido de <http://www.anif.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF. (2018). *Gran encuesta a las microempresas GEM*. Obtenido de http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/gem18_.pdf
- Behr, P. (2013). Financial constraints of private firms and bank lending behavior. *Journal of banking & finance*.
- Benítez Montes, N., & Chávez Guzmán, H. (2017). Utilización del crédito informal y su incidencia en el funcionamiento en las Mipymes del departamento de Sucre. *Sincelejo*.
- Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano y Universidad de Sucre. (2008). *Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre- PRC*. Sincelejo.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge.: The MIT Press.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. USA: Elsevier.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: Macchi.
- Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Enfoque integrado*. Colombia: MacGraw-Hill.

- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black J, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Lukac, E. G. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 49 - 57.
- Martínez Villegas, F. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: PAC.
- Munch, L., & García Martínez, J. G. (2012). *Fundamentos de administración*. México, D.F: Trillas.
- Reyes Ponce, A. (1973). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Pacheco, C., & Morales Betín, D. (2017). El crédito informal en las Mipymes del departamento de Sucre. *Revista Pensamiento Gerencial*, 15.
- Porter, M. (1980). *Strategy competitive*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy*. New York: Mc Millan.

Capítulo 2

GESTIÓN HUMANA Y SU ESTADO ACTUAL EN LAS PYMES DE MONTERIA

39

Rosa María Rodríguez Barón
Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Monteria
rosa.rodriguezb@upb.edu.co

José Luis Díaz Ballesterero
Universidad Pontificia Bolivariana seccional Monteria
jose.diazb@upb.edu.co

Leonardo David Niebles Núñez
Universidad del Atlántico
profesorignaciobarrios@hotmail.com

Introducción

El capítulo presenta el estado actual de la gestión humana en las Pymes de la ciudad de Montería, reconociendo la estructura y prácticas de acuerdo a su composición empresarial.

El talento humano históricamente ha jugado un papel importante en las organizaciones, de ahí que gestionar las personas ha sido preocupación de los administradores en cada época, tal como lo afirma Calderón, Naranjo y Álvarez (2006), citando a (Barney, 1991; Boxall, 1996; Wright, Dunfort y Snell, 2001).

Dos fenómenos coincidieron para ubicar la gestión humana en el máximo interés de académicos y empresarios, de una parte la aceptación del conocimiento y de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza, y de otro el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida. (p. 41).

Actualmente las organizaciones se encuentran en permanente búsqueda de alternativas para poder atender con eficacia los retos o las exigencias de un mundo globalizado, dando lugar a soluciones que les permitan ser competitivas, rentables y estar en constante evolución. Por lo tanto resulta valioso que las empresas sea cual sea su tamaño cuenten con el área de gestión humana y aún más implementen las funciones que permitan generar valor y hacerlas competitivas.

“La aplicación de la gestión del talento humano muchas veces se vuelve un simple discurso en las empresas y/u organizaciones, a pesar de existir planteamientos teóricos tan importantes para el sector empresarial como los estructurados”, como lo sostienen entre otros, por Desller; Gomez-Mejia, Cardy & Balkin y Alles.

Por otro lado investigaciones realizadas por el grupo de investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, integrado entre otros, por: Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia y Claudia Milena Álvarez Giraldo, se plantea: “En Colombia se ha investigado esta situación parcialmente (Calderón, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2008; Saldarriaga, 2008; entre otros), “se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas”. Para las empresas pymes de Montería es posible que no esté muy lejos de esta apreciación.

En el contexto de Montería, no se conocen de acuerdo a la indagación, investigaciones de estas características y se considera interesante saber cuál es la situación actual, al respecto, en este sector empresarial.

Esta investigación da a conocer el estado actual de la gestión humana en las PYMES pequeñas y medianas de la ciudad de Montería. De igual forma se da respuesta a los

siguientes interrogantes planteados ¿Cuál es la estructura de la gestión humana en las pymes pequeñas y medianas de la ciudad objeto de estudio?, ¿Qué tipo de actividades de gestión humana realizan las empresas Pymes de Montería?

La investigación se enmarca en las ciencias sociales que, para efectos de conocer, reconocer o describir temas, utiliza un tipo de estudio de nivel descriptivo. Se identificó un universo de 457 pymes registradas formalmente en la Cámara de Comercio de Montería a diciembre de 2017.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 4% se obtuvo una muestra de 59 empresas.

Como técnica de recolección de información se utilizó una encuesta con una escala Likert de frecuencia y una entrevista a profundidad a través de la cual se recopiló información cuantitativa y cualitativa del área de gestión del talento humano, en lo referente a que está haciendo el director de dicha área, si su rol es estratégico u operativo, y si las prácticas son estratégicas o tradicionales, en lo que tiene que ver con procesos de planeación del talento humano, reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, formación, evaluación del desempeño, remuneración, planes de carrera, salud y seguridad en el trabajo, bienestar laboral, relaciones laborales individuales y colectivas. A partir de los hallazgos de esta primera etapa se espera en una segunda etapa desarrollar un modelo de gestión del talento humano que responda a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en el contexto de Montería.

Los resultados obtenidos muestran la estrecha relación entre el tamaño de la empresa y la existencia del área de gestión humana, adicionalmente esta investigación permitió evidenciar el responsable de las prácticas de gestión humana en las pymes objeto de estudio.

Una de las conclusiones más importantes generadas por ésta investigación, es que las pymes que tienen consolidadas el área de gestión humana tienen definida una estrategia que contribuye a los planes de la empresa, claramente se muestra la necesidad de crear el área en otras y cuando por tamaño o estructura no existe el cargo o el rol de gestión humana, es el gerente o una persona del nivel directivo la que se encarga de esta función.

Resultados

Una vez recolectada la información en las pymes pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Montería, se presenta la información de los hallazgos encontrados acerca de la situación de la gestión humana en estas empresas.

Los resultados se dividen en tres partes. Primera: Datos generales de la región y sector objeto de estudio. Segunda: Datos generales de las empresas, como número de

empleados, sector económico y denominación del cargo. Tercera: Análisis de los resultados de la encuesta y de la entrevista en cada una de las 6 dimensiones en que se dividió la variable gestión del talento humano.

Contexto Regional:

Para identificar el universo del estudio se tuvo en cuenta el contexto regional de la ciudad de Montería y la clasificación empresarial vigente en Colombia.

Descripción: Montería – Córdoba

El área municipal es de 3,205 km² de los cuales 41,77 km² corresponden a la zona urbana. Su temperatura media es de 28 grados centígrados y su altura sobre el nivel del mar es de 49 metros (Gobernación de Córdoba, 2017).

Por la riqueza de su ganadería, Montería es considerada la capital ganadera de Colombia. Motivo por el cual cada año en el mes de junio se celebra la Feria Ganadera de Montería reconocida a nivel nacional como una de las más importantes del país. Dentro de la Feria Ganadera se realiza la exposición Equina con muestra y espectáculos de los mejores ejemplares de la región.

Destacada por ser uno de los centros económicos y culturales más importante de la costa Atlántica, también es llamada la Perla del Sinú.

Clasificación Empresarial:

La clasificación de las empresas se hace con base al artículo 43 de la ley 1450 de 2011, el cual modifica el Artículo 2: Definiciones de tamaño de empresa, de la Ley 590 de 2000:

Artículo 43. Definiciones de tamaño empresarial. El artículo 2° de la Ley 590 de 2000, quedará así:

"Artículo 2°. Definiciones de tamaño empresarial. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valores activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.

Tabla 4 Clasificación de Empresas según el valor de Activos a 2016

Tamaño	Activos en SMMMLV		Valor Activos	
	De	A	De	A
Micro		500	-	322.175.000
Pequeña	501	5.000	322.175.001	3.221.750.000
Mediana	5.001	30.000	3.221.750.001	19.330.500.000
Grande	30.001	En adelante	19.330.500.001	En adelante

Nota: el valor de los activos está calculado en millones de pesos (COP)

Fuente: Cámara de Comercio de Montería

Cabe aclarar, que se tomó como fuente principal para la Clasificación de las Empresas el valor de los activos a 2016, según el registro de la Cámara de Comercio de Montería que renovaron antes del 01 de enero de 2017.

Universo resultante:

El universo resultante para esta investigación son las Pequeñas y Medianas Empresas legalmente constituidas de la ciudad de Montería, tomando como fuente de información la base de datos entregada por la Cámara de Comercio de Montería a diciembre de 2016, así:

Tabla 5 Universo Resultante

CIUDAD	NÚMERO DE PYMES
MONTERÍA	457
TOTAL	457

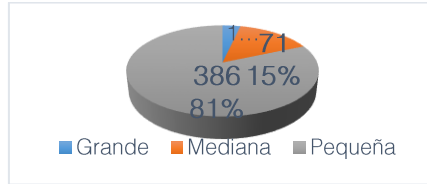
Fuente: Base de datos suministrada por Cámara de comercio Montería 2016

La base de datos entregada por la Cámara de Comercio de Montería arrojó que a esa fecha existían 457 pequeñas y medianas empresas registradas.

Composición empresarial Montería a 2016

Del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Montería a diciembre de 2016, la composición empresarial fue la siguiente.

Grafica 6 Composición Empresarial de Montería



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Cámara de comercio Montería 2016

Se observa en la gráfica 1 que a diciembre de 2016 según los datos de la Cámara de Comercio de Montería existían 386 empresas pequeñas que corresponden al 81% del total, 71 empresas medianas que corresponden al 15% y 17 grandes empresas que corresponden al 4%.

De estas se tomaron para la investigación las 457 empresas de tamaño pequeño y mediano.

Datos Generales de las Empresas

Estos datos generales se obtuvieron al diligenciar la encuesta en su primera parte, en la que se pretendía corroborar la información que suministró la Cámara de Comercio de Montería. Se preguntó en la encuesta el número de empleados, con lo cual se clasifica cada respuesta entre pequeña y mediana empresa. También suministraron datos como el sector económico al que pertenece y la denominación específica del cargo de la persona que lidera el proceso de gestión del talento humano en cada una de las empresas abordadas.

Los resultados se presentan a continuación.

Tamaño de las Empresas

Una vez procesados los datos de la muestra arrojada según la base de datos, se pudo determinar el tamaño de las empresas en lo referente a Pequeña y Mediana empresa.

Tabla 6 Tamaño de la empresa

Muestra	Total		Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%	n	%
Montería	59	100	53	89.83	6	10.17

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio

Se observa que de las 59 empresas pymes de la muestra, el 89,83% son pequeñas y el 10,17% corresponde a medianas empresas.

Actividad Económica

Tabla 7 Clasificación según actividad económica

Actividad Económica	Pequeña						Mediana					
	Primaria		Secundaria		Terciaria		Primaria		Secundaria		Terciaria	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Montería	0	0.00	10	18.87	43	81.13	0	0.00	0	0.00	6	100.00
TOTAL	0	0.00	10	18.87	43	81.13	0	0.00	0	0.00	6	100.00

Fuente: Base de datos Cámara de comercio de Montería 2016

De acuerdo a la actividad económica de las pequeñas empresas encuestadas, el 81,13% corresponde al sector terciario (comercial o servicios) y el 18,87% al sector secundario y de las medianas empresas el 100% son del sector comercial o de servicios.

Número de Empleados

45

La clasificación por número de empleados se realizó por el tamaño de las empresas diferenciando Pequeñas y Medianas, abordados en las preguntas de la encuesta.

Tabla 8 Número de empleados totales

Número de empleados TOTAL	Montería	
	n	%
0-25	45	76.27
26-50	8	13.56
51-75	2	3.39
76-100	2	3.39
101-125	1	1.69
126-150	0	0.00
151-175	0	0.00
176-200	0	0.00
>200	1	1.69
TOTAL	59	100.00

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, de las 59 empresas encuestadas el 76,27% registraron un número de empleados que oscila entre 0 y 25, el 13,56% en el rango de 26 a 50, resaltando que el 1,69% contaba con más de 200 empleados.

Los hallazgos del tamaño de las empresas en cuanto al número de empleados confirman la información de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio.

Tabla 9 Tamaño de la empresa según el número de empleados

Tamaño de la empresa	TOTAL		Montería	
	n	%	N	%
Pequeña	386	85.09	53	89.83
Mediana	71	8.03	5	8.47
Grande	17	6.88	1	1.69

Fuente: Elaboración propia

Denominación del Cargo

Tabla 10 Denominación del Cargo

Denominación del cargo	Montería	
	n	%
Gerente General-Propietario	18	30.51
Administrador	5	8.47
Asistente Administrativo	0	0.00
Asesor	0	0.00
Director-Jefe de recursos Humanos	15	25.42
Coordinador-Analista	1	1.69
Asistente-Superviso de recursos humanos	4	6.78
Auxiliar-Secretaria	3	5.08
Otro	13	22.03
No tiene	0	0.00
No responde	0	0.00
TOTAL	59	100.00

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla anterior que la denominación quien realiza las funciones de la gestión del talento humano es el gerente general-propietario con un 30,51% porcentaje más alto, le sigue con 25,42% el director o gerente de recursos humanos, dando indicios este último valor que son estas las empresas las que cuentan con el área de talento humano y con un 22,03% correspondiente a otro.

Resultados de la Encuesta

Una vez consolidada la información que suministraron las empresas abordadas se obtuvo la información general de los componentes.

Tabla 11 Resultados por Componente

COMPONENTE	ITEM	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estrategias talento humano	1.Cuenta con aGTH	1	18.64	1	16.00	8	13.56	2	33.90	1	16.00
	2.Estrategias definidas del AGTH	1	16.00	9	15.25	13	22.03	1	30.58	9	15.25
	3.Asiento en el equipo directivo	9	15.25	4	6.78	14	23.73	1	32.29	1	22.03
	4.Principios y valores	3	5.08	3	5.08	10	16.95	1	27.16	2	45.76
	5.documentados perfiles	4	6.78	6	10.17	10	16.95	1	27.16	3	38.98
Dotación del talento	7.Proceso formal sistemático	4	6.78	7	11.86	10	16.95	2	37.29	1	27.06
	9.Políticas contratación	1	20.34	1	18.64	13	22.03	1	22.03	1	16.00
	10.Procesos inducción y re	4	6.78	3	5.08	17	28.81	1	25.45	2	33.00
Capacitación desarrollo	y 11.Plan de capacitación	6	10.17	4	6.78	14	23.73	2	35.51	1	23.04
	12.Evaluación desempeño	6	10.17	5	8.47	18	30.51	1	27.16	1	23.04
Remuneración	14.Política y sistema remuneración	4	6.78	2	3.39	16	27.12	1	32.29	1	30.08
Relaciones laborales	16 Metodologías	4	6.78	4	6.78	13	22.03	2	35.51	1	28.07
	17.Comité convivencia	1	18.64	1	16.00	18	30.51	1	22.03	7	11.86
	18.Sistema seguridad y salud	4	6.78	4	6.78	14	23.73	1	28.87	2	33.00
	19.Programas bienestar laboral	6	10.17	5	8.47	14	23.73	1	32.29	1	25.05
	20.Acciones a partir de mediciones	6	10.17	5	8.47	13	22.03	1	27.16	1	32.09

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los componentes abordados que las pymes objeto de estudio que cuentan con el área de talento humano es del 16,95% en el ítem siempre, valor bajo pero que se hace necesario resaltar que el ítem casi siempre del mismo componente fue del 33,90%, sumado los dos porcentajes toman relevancia para estimar por qué no se evidencian valores superiores a 50% en los componentes abordados. Se puede observar que los ítems siempre y casi siempre arrojan información importante para resaltar como se encuentra la gestión humana en las pymes de la ciudad de Montería, mostrando los datos que está presente en las organizaciones pero no como debería ser, con el área consolidada, con los procesos y actividades a cargo, con las políticas y estrategias organizacionales alineadas. Sin embargo se resalta que las actuaciones del personal en el trabajo están guiadas por los principios y valores corporativos con un valor del 45,76 %, esto hace notar que de una u otra manera las empresas realizan actividades que permiten conducir a los empleados para que su comportamiento, desempeño y objetivos se oriente a la organización.

El segundo mayor porcentaje en respuesta de “Siempre” fue en lo referente a la organización tiene documentados los perfiles y/o descripciones de los cargos la cual obtuvo un porcentaje de 38,98% y le siguen en valores con 33,90% las empresas tienen establecido su sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo ya que la ley obliga a las empresas a tener el sistema implementado, al igual que realizan procesos de inducción.

48

Los porcentajes con más relevancia en el extremo de “nunca” fueron las preguntas ¿La empresa cuenta con política de contratación para la inclusión y diversidad de la población (minorías étnicas, discapacitados, población LGTBI)? observando un porcentaje de 20,34%, seguido del valor 18,64% que lo obtuvieron la pregunta ¿Cuenta la empresa con el área de Talento Humano? y ¿Existe un Comité de convivencia para el manejo de las relaciones laborales?

Análisis preguntas de la encuesta

El análisis de las respuestas proporcionadas por las empresas encuestadas, se desarrolló teniendo en cuenta los 6 aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano: 1. Estrategia del Talento Humano; 2. Dotación del Talento; 3. Capacitación y Desarrollo; 4. Remuneración; 5. Relaciones Laborales y 6. Ambiente de trabajo.

Se logró diferenciar entre pequeñas y medianas empresas.

Estrategia del Talento Humano

Para establecer la estrategia del Talento humano, se realizaron 4 preguntas, para lo cual se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 12 Análisis pregunta ¿Cuenta la organización con un área o Departamento de Gestión del Talento Humano?

1.Cuenta con AGTH	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	10	18.87	1	16.67
Casi nunca	10	18.87	0	0.00
Algunas veces	5	9.43	3	50.00
Casi siempre	19	35.85	1	16.67
Siempre	9	16.98	1	16.67

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los resultados anteriores que el 52.83% de las microempresas de Montería cuentan con un departamento de gestión humana y de las empresas mediana solo el 33,34% tienen el área, información que permite inferir que los procesos de gestión humana y las prácticas se realizan solo en donde se tiene estructurada dicha área, en las demás corresponde a prácticas aisladas y asignadas a empleados como actividades o funciones a cargo relacionadas con los procesos de gestión humana.

Tabla 13 Análisis pregunta ¿El área de Gestión del Talento Humano tiene definida una estrategia que contribuya a los planes de la empresa?

2.Estrategias definidas del AGTH	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	9	16.98	1	16.67
Casi nunca	8	15.09	1	16.67
Algunas veces	10	18.87	3	50.00
Casi siempre	18	33.96	0	0.00
Siempre	8	15.09	1	16.67

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior se muestra que en las pymes pequeñas sobresale en puntaje siempre y casi siempre con el 49,05% que expresa que el área tiene definida una estrategia que contribuya a los planes de la empresa. En las mediana empresas solo el 16,67% las tiene definidas y sobre sale el valor de 50,00% con algunas veces,

dejando claro que las medianas empresas encuestadas no tienen definidas estrategias que contribuyan a los planes de la empresa.

Tabla 14 Análisis de la pregunta ¿El funcionario responsable de la Gestión del Talento Humano tiene asiento en el equipo directivo y participa en la formulación de los planes de la empresa?

3.Asiento en el equipo directivo	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	7	13.21	2	33.33
Casi nunca	4	7.55	0	0.00
Algunas veces	13	24.53	1	16.67
Casi siempre	17	32.08	2	33.33
Siempre	12	22.64	1	16.67

Fuente: Elaboración propia

Se resalta en la tabla anterior que en las pequeñas empresas el responsable de talento humano participa en la formulación de los planes de la empresa resaltando los valores de siempre y casi siempre con un 54,72%, de igual manera sobresale los mismo ítems en las medianas empresas con un porcentaje del 50%.

Tabla 15 Análisis pregunta ¿Los principios y valores corporativos guían la actuación del personal en el trabajo?

4.Principios y valores	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	3	5.66	0	0.00
Casi nunca	3	5.66	0	0.00
Algunas veces	9	16.98	1	16.67
Casi siempre	14	26.42	2	33.33
Siempre	24	45.28	3	50.00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior se observa tanto en las pequeñas como medianas empresas que el comportamiento de los empleados esta guiado por los principios y valores corporativos, mostrando valores de siempre y casi siempre en las pequeñas 71,7% y las medianas en los mismos ítems un 83,33%.

Dotación del Talento Humano

Para establecer la estrategia del Talento humano, se realizaron 3 preguntas, para lo cual se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 16 Análisis pregunta ¿La organización tiene documentados los perfiles y/o descripciones de los cargos?

5.documentados los perfiles	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	3	5.66	1	16.67
Casi nunca	6	11.32	0	0.00
Algunas veces	7	13.21	3	50.00
Casi siempre	15	28.30	1	16.67
Siempre	22	41.51	1	16.67

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior se resalta que las pequeñas empresas cuentan con las descripciones de cargos por que los ítems siempre y casi siempre arrojan 69,81%, en las medianas sobresale con 50,00% que solo algunas veces.

Tabla 17 Análisis pregunta ¿Existe y se aplica un proceso formal y sistemático de reclutamiento y selección de personal?

7.Proceso formal y sistemático	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	4	7.55	0	0.00
Casi nunca	6	11.32	1	16.67
Algunas veces	7	13.21	3	50.00
Casi siempre	22	41.51	0	0.00
Siempre	14	26.42	2	33.33

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que las pequeñas empresas siempre y casi siempre realizan los procesos de reclutamiento y selección arrojando tales porcentajes un total del 67,93%, en las medianas pymes no ocurre esto ya que un 50,00% expreso que algunas veces y 33,33% siempre.

Tabla 18 Análisis pregunta ¿La empresa cuenta con política de contratación para la inclusión y diversidad de la población (minorías étnicas, discapacitados, población LGTBI)?

9. Políticas de contratación	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	11	20.75	1	16.67
Casi nunca	9	16.98	2	33.33
Algunas veces	11	20.75	2	33.33
Casi siempre	13	24.53	0	0.00
Siempre	9	16.98	1	16.67

Fuente: Elaboración propia

Según datos de la tabla anterior se muestra que las pequeñas empresas cuentan con políticas de contratación para la población diversa resaltando los ítems siempre y casi siempre con valores de 16,98% y 24,53%, no mostrando esto las medianas empresas donde sobresale algunas veces y casi nunca con cifras de 33,33% para ambos ítems.

Capacitación y Desarrollo

Para establecer la estrategia del Talento humano, se realizaron 3 preguntas, para lo cual se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 19 Análisis pregunta ¿Se realizan procesos formales y periódicos de inducción y re-inducción?

10. Procesos de inducción y reinducción	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	4	7.55	0	0.00
Casi nunca	2	3.77	1	16.67
Algunas veces	15	28.30	2	33.33
Casi siempre	14	26.42	1	16.67
Siempre	18	33.96	2	33.33

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior se resalta que siempre y casi siempre se realizan procesos de inducción y reinducción con los porcentajes de 33,96% y 26,42% correspondientes a los ítems enunciados para las pequeñas empresas y las medianas se muestra un 33,33% en el ítems siempre.

Tabla 20 Análisis pregunta ¿La organización cuenta con un plan de capacitación y desarrollo con objetivos y presupuesto propio asignado?

11. Plan de capacitación	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	5	9.43	1	16.67
Casi nunca	4	7.55	0	0.00
Algunas veces	13	24.53	1	16.67
Casi siempre	18	33.96	3	50.00
Siempre	13	24.53	1	16.67

Fuente: Elaboración propia

Según los valores consignados en la tabla se muestra valores representativos para los ítems de siempre y casi siempre en las pequeñas empresas con 24,53% y 33,96% respectivamente, igual sucede en las medianas empresas en los mismos ítems con 16,67% y 50,00%, las cifras dan muestra que son más las empresas que realizan planes de capacitación que las que no.

Tabla 21 Análisis pregunta ¿Existe y se aplica un sistema de evaluación del desempeño?

12. Evaluación de desempeño	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	5	9.43	1	16.67
Casi nunca	4	7.55	1	16.67
Algunas veces	16	30.19	2	33.33
Casi siempre	16	30.19	0	0.00
Siempre	12	22.64	2	33.33

Fuente: Elaboración propia

La información de la tabla permite evidenciar que las empresas pequeñas que evalúan a sus empleados siempre son el 22,64%, casi siempre un 30,19% y en las medianas un 33,33% siempre.

Remuneración

Para establecer la estrategia del Talento humano, solo se realizó 1 pregunta, y el resultado fue el siguiente:

Tabla 22 Análisis pregunta ¿La organización cuenta con una política y con un sistema de remuneración?

14. Política y sistema remuneración	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	4	7.55	0	0.00
Casi nunca	1	1.89	1	16.67
Algunas veces	15	28.30	1	16.67
Casi siempre	17	32.08	2	33.33
Siempre	16	30.19	2	33.33

Fuente: Elaboración propia

54

Según la información de la tabla anterior, en las empresas pymes pequeñas cuentan con políticas y sistemas de remuneración, con valores de 30,19% y 32,08% en los ítems siempre y casi siempre y en las medianas pymes los mismos ítems con porcentaje de 33,33% para ambos casos.

Relaciones Laborales

Para establecer la estrategia del Talento humano, solo se realizaron 2 preguntas, y el resultado fue el siguiente:

Tabla 23 Análisis pregunta ¿La empresa cuenta con metodologías para el manejo de las relaciones laborales y de los conflictos?

16. Metodologías	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	3	5.66	1	16.67
Casi nunca	4	7.55	0	0.00
Algunas veces	12	22.64	1	16.67
Casi siempre	20	37.74	1	16.67
Siempre	14	26.42	3	50.00

Fuente: Elaboración propia

Las metodologías utilizadas para el manejo de las relaciones laborales y de conflictos en la ciudad objeto de esta investigación tuvieron el mayor porcentaje de respuesta en la categoría “siempre”, tanto en pequeñas como en medianas empresas. Cabe resaltar que el mayor porcentaje de respuesta orientado a que siempre se tienen metodologías implementadas para el desarrollo de esta estrategia lo obtuvieron las medianas empresas con un 50%.

Entre las respuestas orientada a que nunca se aplican metodologías para el manejo de relaciones laborales y de conflictos se encuentran las medianas empresas de con un 16.67%.

Tabla 24 Análisis pregunta ¿Existe un Comité de convivencia para el manejo de las relaciones laborales?

17.Comité de convivencia	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	10	18.87	1	16.67
Casi nunca	10	18.87	0	0.00
Algunas veces	15	28.30	3	50.00
Casi siempre	12	22.64	1	16.67
Siempre	6	11.32	1	16.67

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el porcentaje de respuesta referente al manejo de conflictos y relaciones laborales es de esperar que los índices de respuesta se asemejen en la conformación de un comité de convivencia, tal como lo refleja la tabla, en la que se describe una tasa de respuesta de “alguna veces” en las medianas empresas con un 50.00%, seguido de las pequeñas empresas con una tasa de respuesta de 28.30% en el mismo ítems. Prevalece el ítem, “algunas veces” con una tasa de respuesta de 50%.

Ambiente de Trabajo

Para establecer la estrategia del Talento humano, se realizaron 3 preguntas, y el resultado fue el siguiente:

Tabla 25 Análisis pregunta ¿La empresa tiene implementado un sistema de seguridad y salud en el trabajo?

18.Sistema de seguridad y salud	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	3	5.66	1	16.67
Casi nunca	4	7.55	0	0.00
Algunas veces	13	24.53	1	16.67
Casi siempre	15	28.30	2	33.33
Siempre	18	33.96	2	33.33

Fuente: Elaboración propia

En Montería el 33% tanto en las organizaciones pequeñas y medianas tienen implementado este sistema y con valores de 28% y 33% en lo referente a casi siempre, esto obedece a que por ley es obligatorio la implementación del sistema para evitar sanciones.

El promedio de las empresas que nunca han implementado en un sistema de seguridad y salud en el trabajo en las empresas medianas con un 16,67% en las organizaciones de este tipo.

Este es un indicador clave para el ambiente laboral dado que los trabajadores se sienten protegidos en su actividad diaria en la organización y perciben un respaldo a sus funciones en materia de seguridad, de igual manera las empresas que no están instando estos sistemas en sus organizaciones aparte de inconvenientes legales están desmotivando a su fuerza de trabajo.

Tabla 26 Análisis pregunta ¿La empresa cuenta con políticas y un programa de bienestar laboral y social?

19.Programas de bienestar laboral	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	N	%	n	%
Nunca	5	9.43	1	16.67
Casi nunca	5	9.43	0	0.00
Algunas veces	12	22.64	2	33.33
Casi siempre	19	35.85	0	0.00
Siempre	12	22.64	3	50.00

Fuente: Elaboración propia

Las políticas y los programas bienestar laboral y social tienen mayor presencia en las empresas medianas con 50,00% en el ítem siempre y en las pequeñas con 22,64%, de igual forma se muestra 9,43% y 16,67% no poseen estas políticas y programas de bienestar. Las empresas que cuentan con este tipo de políticas y programas contribuyen de manera directa a mejorar la calidad de los ambientes laborales.

Tabla 27 Análisis pregunta ¿Se implementan acciones de mejora a partir de las mediciones periódicas del clima organizacional?

20. Acciones a partir de mediciones	Montería			
	Pequeña		Mediana	
	n	%	n	%
Nunca	5	9.43	1	16.67
Casi nunca	4	7.55	1	16.67
Algunas veces	11	20.75	2	33.33
Casi siempre	16	30.19	0	0.00
Siempre	17	32.08	2	33.33

Fuente: Elaboración propia

En el 33% de las organizaciones medianas se implementan acciones de mejora a partir de las mediciones periódicas del clima organizacional lo cual es un indicador positivo, de igual forma en las empresas pequeñas de esta ciudad el porcentaje es del 32%, si bien es cierto que no son valores representativos se cree que esto es producto de contar con una área del talento humano, por tanto aquellas empresas que no realmente las actividades y procesos de gestión humana son meramente operativo.

Discusión

Los resultados obtenidos demuestran que en un alto porcentaje las pequeñas y medianas empresas consideran que el área de gestión del talento humano es una labor más de la gerencia, dejando la responsabilidad a directivos que en muchas ocasiones no tienen el conocimiento, formación o tiempo para la implementación de procesos o de actividades de dicha área. En otras ocasiones sucede que existe el área pero el líder de los procesos no cuenta con la formación o la experiencia, y si la posee no deja de ser unas labores solo operativas. Y por último puede pasar que cualquier otro empleado de cualquiera de las áreas tenga la responsabilidad de realizar funciones o actividades de la gestión humana, pero que poseen otras actividades también importantes, como son las áreas de contabilidad, calidad más seguridad y salud en el trabajo, entre otras. Con esto se refleja que si bien se reconoce desde la teoría y las prácticas la importancia de la gestión humana para el buen desempeño de las personas y el logro de resultados de las empresas, no son conscientes las organizaciones y sus directivos que la labor con los empleados no se limita al pago de salarios, fiestas de fin de año sino que tiene

que ver con una serie de variables que bien gestionadas redundará en una mayor productividad dentro de las organizaciones.

Con base en lo anterior no se puede creer que solo las grandes empresas son las que requieren tener estructurada el área, que permita cumplir con cada uno de los procesos que hacen parte de la gestión humana. Y no basta con la existencia del área se requiere profesionales preparados para ello y con la dedicación que amerita tales funciones.

En muchas empresas ciertas funciones implementadas correspondientes a la gestión humana, son llevadas a cabo sin diagnósticos o estudios que identifiquen la necesidad, esto hace por ejemplo que se capacite al personal pero como respuesta a mostrar que el área funciona, más no por requerimiento, por un mal desempeño o metas sin lograr. Esto hace pensar, si realmente las empresas pymes pequeñas y mediana de Montería reconocen el aporte invaluable de la gestión del talento humano y de todos sus procesos? Se podría afirmar que el conocimiento y la experiencia en el área, sin lugar a duda pueden contribuir a replantear el estado actual de ello en las pymes objeto de estudio.

La gestión humana indudablemente permite los buenos resultados de las organizaciones. Por tanto esta área da soporte organizacional con los diferentes procesos que permiten la armonía organizacional.

58

Si bien la gestión humana funciona para muchas empresas como un departamento más dentro de la estructura organizacional, realmente es una área que cumple funciones staff de soporte organizacional, donde se provee a la empresa de personas idóneas, comprometidas, dispuestas a generar valor, que de esta forma se traduce en poseer empresas competitivas.

¿Y cómo se logra? Reconociendo como lo afirma Chiavenato (2009) el capital humano es "el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito." (Pag.52) y esa es la meta de toda empresa: destacarse y ser preferido con respecto a sus competidores para alcanzar el éxito que se reflejará en sus rendimientos financieros, entre otros. Esto se ratifica con lo que afirmaba como Peter Drucker (2006) "ninguna organización puede ser mejor que la gente que tiene".

Conclusiones

El tamaño y las condiciones financieras son aspectos que pueden influir para la existencia o no del área de gestión humana en la pymes objeto de estudio, una muestra de ello es que el porcentaje más alto fue 30,51% a cargo del gerente o propietario, solo el 25,42% de las empresas encuestadas tiene director de talento humano, en las otras empresas las funciones o actividades relacionadas con el área son realizadas por otra denominación, lo que hace resaltar que puede ser cualquier empleado de la empresa de una área distinta.

Los procesos de gestión humana está presente en las pymes pequeñas y medianas de Montería, lo anterior deja claro el reconocimiento e implementación de actividades relacionadas con: 1.Estrategia del Talento Humano; 2. Dotación del Talento; 3. Capacitación y Desarrollo; 4. Remuneración; 5. Relaciones Laborales y 6. Ambiente de trabajo, con valores que no superan el 45%.en el ítem de siempre, dando claridad que la tendencia es que la aplicación de los procesos está sujeta a la existencia del área o al responsable de tales funciones y su conocimiento y experiencia en el tema.

En la medida en que los valores disminuyen disminuye la implementación de los procesos o actividades. Se destaca el porcentaje 20% en el ítem "nunca" han aplicado políticas de contratación.

El ambiente de trabajo puede tener mejores condiciones si mejora el cumplimiento de la implementación del sistema de salud y seguridad social, ya que tan solo el 33% tanto en las organizaciones pequeñas y medianas tienen implementado este sistema y cumplir con la norma genera ambientes seguros que proporcionan tranquilidad y bienestar al empleado, cuando sucede lo contrario genera malestar y dificultades para el ambiente laboral dado que los trabajadores se sienten desprotegidos en su actividad diaria en la organización y las empresas podrían afrontar inconvenientes legales y sanciones.

También es importante destacar que el 41% de las organizaciones pequeñas tienen documentados los perfiles de cargos y el 16% de las medianas, cifra última es contraria al hecho, ya que se creería que las medianas empresas por su tamaño contarían con profesiones dedicados y expertos en talento humano y por ende con los perfiles de cargos definidos en su totalidad.

En cuanto a las políticas y los programas bienestar laboral y social en las pequeñas y medianas empresas siempre cuentan con ellas, por lo que se tiene un 22% y 50% respectivamente.

Teóricamente las relaciones laborales y el manejo de conflictos evidencian un mayor grado de desarrollo e implementación en las empresas grandes y medianas y esto es evidentes en la tasa de respuesta dado que en el ítem "siempre" se sitúo la mayoría de respuestas en 50%. Sin embargo, el resultado también demuestra que las pequeñas empresas también consideran importante este aspecto y están direccionando estrategias que denoten esta práctica, dado que el conglomerado de respuestas se ubica en algunas veces 22.64%. La respuesta casi siempre en las pequeñas empresas se sitúa en 37.74%.

El mismo fenómeno se presenta en la conformación de un comité de convivencia, en las empresas pymes de Montería. Para las medianas empresas la tasa de respuesta más representativa se encuentra en 50% "Algunas veces". Para las pequeñas empresas el mayor porcentaje se concentra en algunas veces con un 28.30%.

Con todo lo anterior se hace necesario que las pequeñas y mediana empresas de Montería, estructuren el área de talento humano como un área estratégica que genera

valor a la organización, para esto se debe contar con profesionales formados y entrenados para la implementación de los procesos y funciones que retribuyan al bienestar, convivencia y competitiva de sus empleados y por ende a la organización.

Es necesario destacar que grupos de pequeñas y medianas empresas no están realmente preparadas para implementar los procesos de la moderna gestión del talento humano, lo que resultaría interesante orientar futuras investigaciones en las que se aborde la identificación de necesidades puntuales de cada uno de los procesos y se diseñe planes orientados a ellos. Lo importante es no perder el norte hacia el desarrollo y crecimiento de la gestión humana, en donde las empresas reconozcan a las personas como el activo más importante de la organización y el único con la capacidad para generar valor, valor invaluable.

Referencias

- Aguilera, M. (2013). Bucaramanga: Capital Humano y Crecimiento Económico. Bogotá. Banco de la República.
- Amaru, Antonio. 2009. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo PEARSON EDUCACIÓN, México DF.
- Barnard, C. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. Harvard Business Review, 42, 133–155.
- Blau, Peter M. y W. Richard Scott (1962), Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco, Chandler. [Reeditado como Stanford Business Classic, Stanford University Press, 2003.]
- Burns, Tom y G. M. Stalker, (1994), The management of innovation, Oxford University Press, Great Britain.
- CaDa Costa, I. (2001). Globalización y relaciones laborales: comparación entre Francia y España. Cuadernos Relaciones Laborales, 19, 95–122.
- Calderón, Naranjo y Alvarez, C. (2006). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. Revista estudios gerenciales ICESI, vol. (23).
- Cámara de Comercio de Montería. (2016). Base de datos del registro mercantil. Registro unico empresarial y social. Montería.

- Congreso de la República (2011). Ley 1450 que modifica la Ley 590 de 2000. Definiciones de tamaño de empresa. Bogotá: Diario Oficial.
- Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y “ gestión de recursos humanos ” en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Revista Sociedad Y Economía [En Linea]*, 171–195.
- Drucker F. P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia. P.277
- Drucker, P. (1992). La sociedad postcapitalista, Edición en español, Buenos Aires, Editorial Suramericana.
- Etzioni, Amitai (1980). La sociedad activa: una teoría de los procesos sociales y políticos. Aguilar. ISBN 978-84-03-18224-0.
- Etzioni, Amitai (1999). La nueva regla de oro: comunidad y moralidad en una sociedad democrática. Ediciones Paidós Ibérica. ISBN 978-84-493-0652-5.
- Etzioni, Amitai (2001). La tercera vía hacia una buena sociedad: propuestas desde el comunitarismo. Editorial Trotta.
- Etzioni, Amitai (2006). El guardián de mi hermano: autobiografía y mensaje. Ediciones Palabra. ISBN 978-84-9840-067-0.
- Etzioni, Amitai (2007). La dimensión moral: hacia una nueva economía. Ediciones Palabra. ISBN 978-84-9840-117-2.
- Fayol. Henry (1987). Administración general e industrial. Previsión – Organización - Coordinación, Control – Mando. XIV edición en español. Librería “El Ateneo” Editorial. Buenos Aires.
- Garzón Castrillón, M. (2010). El contexto del aprendizaje organizacional. *Ide@sCONCYTEG*, 465-481
- Guisado González, M., & Guisado Tato, M. (2016). Estrategia, relaciones laborales y empresas multinacionales. *Contabilidad Y Negocios*, 21(11), 113–127.
- Gobernación de Córdoba (2017). Portal web institucional. Geografía Gobernación de Córdoba. Recuperado el 28 octubre de 2018 de <http://www.cordoba.gov.co/cordoba/geografia.html>
- Gómez, N. (2014). ¿es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las pymes en la ciudad de pasto? *Revista UNIMAR*, 26(2). 26(2).

- Grazulis, V. (2009). THE LOCUS OF FREDERICK IRVING HERZBERG 'S MOTIVATION-HYGIENE THEORY IN PRESENT DAY STATE SETTINGS (THE CASE OF LITHUANIA). *Human Resources Management & Ergonomics*, III(2), 14–21.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX , desde las teorías administrativas científica , funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9, 38–51. <https://doi.org/Escenarios> • Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 38-51
- Hernandez, S. (2011). Introducción a la administración - teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia. V Edición. Mexico. McGraw Hill Education.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53–62
- Hooper Wruck, K., & Jensen, M. C. (1994). Science, specific Knowledge, and total quality management. *Accounting & Economics*, 18, 247–287.
- Jaramillo. O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, N° 18 ISSN 1657-6276.

Capítulo 3

RIESGOS LABORALES EMERGENTES DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

63

Edison Enrique Perozo Martínez
Universidad de La Guajira
eeperezom@uniguajira.edu.co

Sulmira Patricia Medina Payares
Universidad de La Guajira
sulmirapmedinap@uniguajira.edu.co

Mercedes Saray Rojas Donado
Universidad de La Guajira
msrojas@uniguajira.edu.co

Desarrollo organizacional Una mirada a micro, pequeña y mediana empresa

Por Edison Enrique Perozo Martínez, Sulmira Patricia Medina Payares & Mercedes Saray Rojas Donado
Copyright © 2019 Corporación Universitaria Latinoamericana

Introducción

A nivel mundial, los efectos causados por la globalización en el ámbito económico y específicamente en el campo laboral han traído como consecuencia grandes cambios que se han convertido en ventajas y desventajas para la salud física y mental de los trabajadores. Estos cambios, desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad, que asume a las organizaciones como sistemas, no se producen de manera aislada y puntual sino que exigen un comportamiento imprevisible, inestable y emergente que obliga a buscar soluciones prácticas e inmediatas para responder a la entropía reinante.

Esta búsqueda de soluciones prácticas puede percibirse como ventaja, si se compara con las conductas gerenciales tradicionales, acostumbradas a dar explicaciones lineales, reduccionistas, deterministas y simplificantes que apuntaban a establecer la predictibilidad o anticipación del desempeño empresarial. Este tipo de conducta no contaba con los niveles de incertidumbre y ambigüedad que constantemente asedian al mundo organizacional en tiempos de globalización.

Sin embargo, en lo que concierne a la salud física y mental del trabajador, los efectos de la globalización han sido muy heterogéneos. Mientras que en los países en vías de desarrollo, probablemente, ha supuesto una mejora parcial de las condiciones materiales de trabajo, en los países occidentales los efectos han sido perniciosos en lo que respecta a las condiciones de trabajo, la seguridad del empleo, desempeño laboral y riesgos psicosociales (Moreno, 2011).

Estos riesgos psicosociales representan el resultado del mundo cambiante de las organizaciones, las fluctuaciones económicas rápidas, los nuevos sistemas de trabajo, la nueva sociodemografía del mercado laboral, las nuevas formas de contratación, y en general, las nuevas formulaciones de las relaciones laborales. Así lo refiere el Estudio de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo sobre los riesgos psicosociales emergentes (OSHA, 2010).

Tal como lo afirma Moreno (2011), las estrategias organizacionales utilizadas para mantener su competitividad, cuando no su hegemonía, han ido desde la deslocalización de las empresas hacia mercados legalmente más desregulados, menos exigentes y más acomodaticios, o la utilización de estrategias de subcontratación o de outsourcing que facilitaba una disminución del coste total. Según el autor, probablemente la operación estratégica más habitual ha consistido en las adquisiciones y fusiones de las empresas a fin de obtener el dominio del mercado, la supresión de la competencia, el control de los sistemas de producción y la capacidad de imponer el precio final de los productos.

Los efectos antes descritos también se han sentido en el contexto colombiano, en especial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ubicadas en el Municipio Barranquilla, específicamente en el Departamento del Atlántico, en el cual el despido

masivo de empleados, como producto de la liquidación de grandes empresas, ha traído como consecuencia que dichos efectos repercutan en aspectos relacionados con la salud física y mental de los trabajadores, convirtiéndose en riesgos de carácter psicosocial. Y es que la incertidumbre por la que atraviesan aquellos empleados que aún permanecen en estas empresas y la cesantía laboral de los otros que fueron despedidos ha creado un clima de entropía propio de escenarios permeados por la globalización.

Estos aspectos han desencadenado efectos y riesgos psicosociales en ambos tipos de trabajadores, que se vienen manifestando de distintas maneras en esta población laboral. Vale acotar que aunque todos ellos deben ser considerados riesgos laborales, hay diferencias en la gravedad de sus consecuencias, motivo por el cual ameritan un estudio profundo para prever e implementar soluciones organizacionales acordes con cada clase de efecto y lograr así resolver este clima entrópico que subyace en este contexto colombiano. Esto precisamente constituye el objetivo primordial de esta investigación, destinada a diagnosticar cuáles son los tipos de riesgos psicosociales emergentes que afectan la salud física y mental de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas de Barranquilla.

Para el logro de este objetivo se revisa el estado de arte del tema central de esta investigación, representado por los riesgos psicosociales emergentes en estos tiempos, en términos de su definición y descripción. Luego se definen los principales procedimientos metodológicos utilizados para encuestar a la muestra seleccionada para este estudio, los cuales permiten analizar los resultados reportados por dicha muestra. Finalmente, se presentan las conclusiones generadas por el análisis de estos resultados.

Estado del arte sobre riesgos psicosociales emergentes

Tal como se mencionó en la introducción de este trabajo los riesgos psicosociales emergentes surgen como producto de la época actual, de la economía de servicios, y de la recesión económica. De acuerdo con Moreno-Jiménez (2014) el primer informe oficial sobre el tema apareció en 2007 cuando la Agencia Europea de Seguridad y Salud señalaba un listado de 42 riesgos psicosociales en gran parte producidos por la expansión del sector terciario de la producción, el sector de servicios y el impacto de la globalización en la organización del trabajo y la estructuración de empresas y organizaciones.

La misma Agencia Europea en el 2010, en un esfuerzo por agrupar los riesgos psicosociales emergentes más importantes, los encuadra en 10 grandes grupos que pueden reducirse a cuatro grandes tendencias surgidas de la organización actual del mercado del trabajo: 1) la inseguridad laboral, 2) el conflicto trabajo-familia, 3) el trabajo emocional 4) la intensificación y flexibilidad de la tarea. Todos ellos, resultado de la situación política, social y económica de la actualidad.

Para Moreno-Jiménez (2014) de todos ellos, el más importante sin duda alguna es la inseguridad laboral, la cual define como un problema real y actual que ensombrece la situación de quienes aunque mantienen su trabajo temen por su pérdida o deterioro, un grupo cada día más numeroso. Esta situación se hace más extensiva cuando se tiene en cuenta que la inseguridad laboral afecta no solo al mantenimiento del trabajo, sino a sus condiciones que, debido a las restricciones, pueden empeorar. Esta afirmación es sustentada por De Witte, Else y de Cuiper (2013) quienes opinan que la paradoja, comprobada con datos empíricos repetidamente, es que puede ser más nociva la situación de miedo, ansiedad e incertidumbre de quien teme perder su trabajo que la de quienes de hecho ya están en esta situación.

Tanta importancia tienen estos riesgos psicosociales que la mayoría de los países de la región han legislado sobre este tema. Tal es el caso del contexto colombiano en donde el Ministerio de Protección Social para el diseño de políticas públicas ha definido los riesgos psicosociales como "la condición o condiciones del individuo, del medio laboral o extra laboral que bajo determinadas condiciones de tiempo e intensidad de exposición generan efectos negativos en el trabajador(es), en la organización o en los grupos y, por último, producen estrés, el cual tiene efectos a nivel emocional y cognitivo en el comportamiento laboral y social, y a nivel fisiológico" (Ministerio de Protección Social, 2010).

Por otro lado y de acuerdo con lo estipulado por Carnoy (2001) existe un ingrediente adicional que ha contribuido al surgimiento de los riesgos psicosociales, constituido por la flexibilidad organizacional. Esta flexibilidad se ha abordado en términos de flexibilidad de la tarea, la del contrato, flexibilidad del mismo trabajador y la del diseño de la tarea. Esta última ha multiplicado su polivalencia haciendo que el trabajador aumente su multicompetencia. El resultado normal ha sido el aumento de la sobrecarga y el incremento del tecnoestrés asociado a los nuevos aprendizajes continuos. Probablemente el efecto más nocivo sobre la calidad de vida laboral, el bienestar y la salud de los trabajadores consista en la flexibilización de las normas de relación laboral

Sobre este tipo de relación, y siguiendo a Moreno-Jiménez (2014), actualmente los sistemas de producción y de relación laboral no permiten establecer claramente si un trabajo es dependiente o independiente. La multiplicidad de las formas de relación laboral ha hecho más complejos, difusos y a veces confusos, la condición y el estatus del trabajador y sus condiciones de trabajo. Tal como lo plantea OSHA (2009) si la flexibilidad contractual ha beneficiado la flexibilidad organizacional y su capacidad adaptativa y competitiva, también ha perjudicado la seguridad del trabajador, de forma que la flexibilidad organizacional con frecuencia va asociada a la precariedad de las relaciones laborales, una de las características de los puestos de trabajo de hoy en día.

Dentro de estas características se tiene el trabajo emocional como una consecuencia de la expansión y ampliación continua del mercado de trabajo en el sector servicios. En este sentido, Moreno et al. (2010) afirman que la naturaleza del problema se desplaza del diseño de la tarea a las relaciones emocionales con los usuarios, clientes, pacientes o alumnos. Para estos autores, la restricción e inhibición de las emociones negativas y

la comunicación de emociones positivas obligatorias supone un verdadero esfuerzo que puede llevar al desgaste profesional ya que si las relaciones humanas pueden ser un factor de recompensa y satisfacción también pueden llevar al agotamiento.

Este agotamiento plenamente asociado con la variable de riesgos psicosociales emergentes en esta época se manifiesta en los trabajadores como obsesivas cargas mentales, contenido de trabajo perturbador, fatiga física y mental, solo por nombrar algunos. Son precisamente estas manifestaciones las que se abordan a continuación como dimensiones de la variable mencionada.

La carga mental es uno de los principales riesgos psicosociales y es definida por Serrano e Ibáñez (2015) como una carga cognitiva que responde a un estado de movilización general del operador humano como resultado del cumplimiento de una tarea que exige el tratamiento de la información. La carga mental se refiere al grado de procesamiento de esa información que realiza una persona para desarrollar su tarea.

Los autores citados opinan que cada vez más, el trabajo, con la aplicación de nuevas tecnologías, impone a la persona trabajadora elevadas exigencias en sus capacidades de procesar la información; implica a menudo la recogida e integración rápida de una serie de informaciones con el fin de emitir, en cada momento, la respuesta más adecuada a las exigencias de la tarea. El sistema humano para procesar información tiene unas capacidades finitas, por lo que las exigencias de la tarea pueden acercarse mucho e incluso sobrepasar la capacidad de respuesta de la persona. Si esta situación se da de manera puntual la persona puede llegar a adaptarse a ella, pero si, por el contrario, el trabajo exige continuamente un grado de esfuerzo elevado, puede llegar a una situación de fatiga capaz de alterar el equilibrio de salud de las personas.

Por su parte, Robbins (2004) concibe la carga mental como las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un trabajador para realizar adecuadamente su labor. La carga mental se produce cuando los requerimientos de la tarea superan las capacidades del trabajador a lo largo del tiempo, produciéndole fatiga mental que se manifiesta con disfunciones físicas y psíquicas. En una primera etapa disminuye la atención, la motivación, el pensamiento y la fatiga todo lo cual se manifiesta con la disminución de la capacidad de respuesta del trabajador cuando el desequilibrio entre las demandas de la tarea no está en consonancia con sus capacidades. Si este desequilibrio se prolonga produce la fatiga crónica, la cual se manifiesta con inestabilidad emocional, alteraciones del sueño o alteraciones psicosomáticas.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, es relevante resaltar que los factores procedentes del ambiente socio-laboral contribuyen con la carga mental en el trabajo, entre estos factores se encuentran: las exigencias de la tarea, las condiciones del trabajo físico, sociales, organizativas y las condiciones externas a la organización. Los factores que corresponden a las características individuales y condicionan las respuestas del trabajador están relacionados con la edad, el estado de salud, la constitución física, las capacidades, la calificación, la experiencia, las aspiraciones y la motivación (Lundberg y Cooper, 2011).

En estos tiempos, se ha producido una reducción paulatina de la actividad física en muchos puestos de trabajo y a su vez, han ido apareciendo nuevos puestos en los que predomina la actividad mental, de forma que el trabajo actual requiere cada vez menos esfuerzo físico y más tratamiento de información. Según Leka (2010) este tratamiento de la información implica que los procesos cognitivos transformen información sensorial en comportamiento motor usando operaciones lógicas y formales. La información llega al cerebro a través de los sentidos y se transforman en programas motores que provocan un comportamiento determinado. La mayor carga mental ocurre cuando la persona debe concentrarse en continuas señales, predominantemente visuales, a las cuales debe responder rápidamente y un retraso o un error momentáneo pueden tener consecuencias graves.

Para Gutierrez (2008) el efecto más estudiado de la carga mental es la fatiga mental, responsable de errores, de consecuencias más o menos graves. Parte de la confusión de la carga mental se debe a la aplicación del concepto a cualquier puesto de trabajo. Sin embargo, algunos autores amplían el concepto de carga mental al procesamiento de información propio del trabajo intelectual, lo cual se aleja del trabajo inicial, el cual involucra el procesamiento de señales percibidas por los sentidos y la respuesta motora consiguiente.

Por su parte, el contenido del trabajo como riesgo psicosocial se refiere al grado en el cual el conjunto de tareas desempeñadas por el trabajador activan una cierta variedad de capacidades humanas que responde a una serie de expectativas y permite el desarrollo psicológico del empleado (Carrión y Gutiérrez, 2014). Este desarrollo es valorado a partir del diseño de tareas variadas, de la utilización de la capacidad del trabajador, tareas monótonas así como repetitivas, importancia del trabajo y trabajo motivador y rutinario.

De acuerdo con Camacho y Mayorga (2017) este contenido de trabajo dentro de un mundo globalizado, se produce por: falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa, trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración. De igual manera, Hernández, Salazar y Gómez (2004) sostienen que estos factores ejercen influencia en el trabajo y puede vincularse con las condiciones de trabajo peligrosas, produciendo alteraciones, fatiga, diferentes trastornos emocionales, la toxicidad en el manejo de algunos productos, el mal uso de las competencias laborales. Esto sucede cuando el trabajador está ubicado en una actividad sin tomar en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas.

En tal sentido, tener un trabajo con elevadas demandas y escasa capacidad de control predice un aumento del riesgo de tensión psicológica como también de enfermedad. Las demandas tienen más consecuencias negativas si ocurren junto con una ausencia de posibilidad de influir en las decisiones relacionadas con el contenido del trabajo. Si las exigencias son tan elevadas de modo que el trabajador no puede hacerles frente, o si éste no se encuentra en posición de ejercer influencia, en aspectos importantes de

sus condiciones de trabajo sin poder adaptarlos, lo conducirá a un riesgo de enfermedad o incluso fallecimiento (Camacho y Mayorga, 2017).

En determinados puestos de trabajo, la sobrecarga puede originar en los trabajadores sentimientos de ansiedad y estrés que se manifiestan en forma de agotamiento tanto físico como psicológico. En estas condiciones, según lo afirman Peiró y Lira (2013), la carga mental puede ocasionar dos tipos de absentismo. Uno, de menor duración y gravedad, que se deriva de la necesidad de "escapar" del trabajo, siguiendo una estrategia de evitación de la situación desagradable, y buscando un tiempo para descansar y reponerse de la tensión ocasionada por el trabajo estresante. Otro, cuyas consecuencias para la salud del trabajador son más graves, que deriva en un aumento de accidentes y de las bajas por enfermedad.

Otro de los riesgos psicosociales que se abordan en este trabajo lo constituye la fatiga física. De acuerdo con lo establecido por la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM, 2001) la fatiga física o muscular proviene de la disminución de la capacidad física del individuo debido a una tensión muscular estática, dinámica o repetitiva, tensión excesiva del conjunto del organismo o bien a un esfuerzo excesivo del sistema psicomotor (músculo esquelético). Esta confederación explica que cuando la carga física en el trabajo supera la capacidad del individuo se llega a un estado de fatiga muscular, que se manifiesta como una sensación desagradable de cansancio y malestar, acompañada de una disminución del rendimiento. Estos esfuerzos excesivos pueden ser causados por: factores dependientes de una incorrecta organización del trabajo, factores dependientes del mismo individuo (defectos visuales, lesiones esqueléticas preexistentes), condiciones ergonómicas y ambiente de trabajo no satisfactorios.

De acuerdo con Astrand y Rodahl (2002: 25) la fatiga física es "Un estado de homeostasis perturbada debido al trabajo y al ambiente laboral". Puede identificarse por síntomas subjetivos y objetivos que reflejan un desequilibrio que va desde una ligera sensación de cansancio, hasta un agotamiento completo, ocurrido cuando la carga media de trabajo supera del 30% al 40% de la potencia aerobia máxima del individuo, y sin duda alguna cuando la carga excede el 50% de la potencia aerobia máxima. La fatiga física localizada, se puede dar a nivel sensorial o a nivel muscular.

Para Arriaga (2003) los riesgos psicosociales causados por fatiga física se perciben principalmente en la fatiga visual, auditiva y muscular, por ser las que con mayor frecuencia se presentan en el trabajo demandado por la sociedad globalizada. Se entiende entonces que la fatiga física consiste en la disminución de la capacidad física del individuo después de haber realizado un trabajo, durante un tiempo determinado. En referencia a la fatiga mental, este efecto psicosocial se define como la alteración temporal (disminución) de la eficiencia funcional mental y física en función de la intensidad y duración de la actividad precedente y del esquema temporal de la presión mental. La disminución de la eficiencia funcional se manifiesta, por ejemplo, mediante una impresión de fatiga, una peor relación esfuerzo/resultados, a través de la naturaleza

y frecuencia de los errores, entre otros. Pero el alcance de estas alteraciones está en parte determinado por las condiciones de la persona (Calzón, 2007).

En cuanto a la sensación de monotonía, la hipovigilancia y la saturación mental, el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2015) los concibe como estados similares a la fatiga mental y tienen en común con ésta, que desaparecen cuando se producen cambios en la tarea y/o en las condiciones de trabajo. La monotonía y la hipovigilancia sólo se diferencian por las circunstancias en que aparecen: la primera sería un estado de activación reducida, de lenta evolución, que puede aparecer en el desarrollo de tareas largas, uniformes, repetitivas y se asocia principalmente a la somnolencia, disminución y fluctuación del rendimiento, y variabilidad de la frecuencia cardíaca.

Según un estudio realizado por el INSHT (2015), la fatiga mental se encuentra presente en dos de cada tres personas que decían mantener un ritmo alto de trabajo y un nivel elevado de atención durante más de la mitad de la jornada, presentando síntomas claros de fatiga. Entendido por fatiga mental al resultado de la diferencia entre la capacidad o recursos de un individuo y las demandas que le vienen impuestas por una tarea específica de índole intelectual.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986) define la fatiga mental como aquel estado transitorio de reducción de la eficacia funcional tanto física como mental, que viene determinada por la duración, intensidad y temporalidad de la tensión mental que le precede. Es por este motivo que la carga mental se ve directamente relacionada con el procesamiento de la información a la cual una persona se ve obligada a llevar a cabo cuando desarrolla, principalmente, actividades relacionadas con un esfuerzo mental.

En resumen, como se ha podido observar los riesgos o efectos descritos en los párrafos precedentes aluden a las condiciones psicosociales del trabajo, que dentro de este mundo globalizado tienden a tener consecuencias lesivas en la salud física y mental del trabajador. Las obsesivas cargas mentales, el contenido de trabajo perturbador así como la fatiga física y mental actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral dentro de contextos organizacionales que exigen de manera cotidiana enfrentar nuevos retos y desafíos por los cambios que emergen de manera descontrolada.

Dichos cambios, según lo establece Moreno-Jimenez (2014), tienden a afectar en primer lugar a quienes no tienen trabajo, que ven disminuida su capacidad económica y su valorización social y personal. En segundo lugar a quienes tienen un trabajo inestable que no proporciona ninguna seguridad sobre su duración, de forma que la frontera entre paro y empleo está continuamente en un equilibrio precario. Afecta igualmente a quienes tienen un trabajo fijo, pero que en la situación actual de inseguridad empresarial temen continuamente la aparición de problemas empresariales que hagan inviable la empresa. De allí que este autor afirme que el miedo al desempleo se ha convertido en una característica general del mercado de trabajo actual, caracterizado por reveses constantes de un mundo globalizado.

En líneas generales, los riesgos psicosociales relacionados con las cargas mentales, contenido de trabajo perturbador, fatiga física y mental abordados en este trabajo se convirtieron en factores susceptibles a ser evaluados, en una población extraída del contexto de investigación sujeto a estudio. Esta población la conforman todas las Pymes del Municipio Barranquilla, específicamente las del Departamento del Atlántico, de la cual se procedió a extraer la muestra.

Este procedimiento de extracción se caracterizó por la selección de sujetos tipo e incluyó criterios de selección (Hernández, Fernández y Baptista, 2011). Los sujetos tipo estuvieron representados por los gerentes o directivos de las Pymes quienes debían cumplir con los siguientes requisitos: conocimientos sobre riesgos psicosociales, antigüedad de más de 5 años en la empresa, experiencia con el manejo de riesgos laborales y disponibilidad y voluntad para responder al instrumento de recolección de datos diseñado. La distribución muestral obtenida después de aplicado este procedimiento se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Distribución muestral

Pymes	Gerentes/ directivos
Todofer Distribuciones, S.A.S.	5
OMG Consultores Jurídicos de Colombia	5
Importadora Crus y Beltran, S.A.S.	5
Tecnosystems, S.A.S.	5
AGH Pharma, S.A.S.	5
Franco y Guzman Asociados, S.A.S.	5
Total de informantes (muestra)	30

Fuente: Elaboración propia

Como técnica para la recolección de datos se empleó el cuestionario, en el cual se incluyeron preguntas relacionadas con las dimensiones de la variable: riesgos

psicosociales emergentes. Este cuestionario contó con 39 preguntas cerradas y con cinco opciones de respuesta bajo la escala de actitudes Lickert. El cuadro 2 muestra cómo fueron categorizadas las respuestas obtenidas de los informantes.

Cuadro 2 Categorización de Respuestas

Ponderación	Categoría	Abreviatura
5	Siempre	S
4	Casi siempre	CS
3	Algunas veces	AV
2	Casi nunca	CN
1	Nunca	N

Fuente: Elaboración propia

72

El cuestionario descrito fue sometido a las pruebas de validez y confiabilidad pertinentes, arrojando un coeficiente de Alpha de Cronbach $r_{tt}=0,9171$, lo cual demuestra que posee una alta y aceptable confiabilidad o consistencia interna. Para el análisis de los resultados provenientes de este instrumento de recolección de datos se recurrió a la estadística descriptiva, la cual permitió mostrar la frecuencia absoluta y relativa así como también la varianza, desviación estándar y promedios de cada dimensión. Para esto se procedió a construir una base de datos en hojas de cálculo del programa Microsoft®, Excel® versión 2013 para Windows®.

Resultados

Tal como se mencionó anteriormente los resultados obtenidos de la muestra fueron procesados mediante la estadística descriptiva, atendiendo al carácter cuantitativo y descriptivo de la investigación. Estos resultados, que reportan las respuestas emitidas por los 30 informantes y que se presentan el Cuadro 3, se discuten en cuatro secciones, atendiendo a cada una de las dimensiones de la variable, sometidas a investigación.

Carga mental

Como puede observarse en el Cuadro 3, un 47% de la población referente a un número de catorce sujetos, consideraron que la carga mental entre los miembros de las organizaciones objeto de estudio se encuentra muy presente, otro 43% de la muestra

la asume medianamente presente y un 10% la percibió con baja presencia. De acuerdo con la media calculada de 10,73 se categoriza como medianamente presente.

Cuadro 3 Resultados sobre las dimensiones de la variable

Dimensiones			Carga mental		Contenido de trabajo		Fatiga Física		Fatiga Mental	
Categorías	Rangos		F.A	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.
Muy Alta Presencia	11	1	14	47	21	70	1	5	2	87
Mediana Presencia	6	10,9	13	43	6	20	1	3	4	13
Baja presencia	3	5,99	3	10	3	10	3	1	0	0
Ausencia										
0										
Total			30	100	30	10	3	100	3	100
Varianza			11,7195402		10,1482758		10,0643678		2,02758620	
Desviación estandar			3,42338140		3,18563586		3,17243878		1,42393335	
Promedio Indicador			10,7		11,3		10,2		12,2	
Promedio Dimension			44,5							

Fuente: Elaboración propia

Esto significa que este riesgo psicosocial que implica, entre otros aspectos, la recogida e integración rápida de una serie de informaciones con el fin de emitir, en cada momento, la respuesta más adecuada a las exigencias de la tarea, tal como lo afirman Serrano e Ibáñez (2015), afecta medianamente a la muestra sujeta a estudio. En consecuencia se deben tomar las previsiones necesarias para evitar que esta carga mental llegue a límites más altos porque traería como consecuencia disfunciones físicas y psíquicas (Robbins, 2004) o la fatiga mental descrita por Gutierrez (2008).

Contenido de trabajo

Con respecto a esta dimensión se observó que el 70% mantiene una alta atención al realizar su trabajo, y comprende con facilidad el contenido de las actividades de su trabajo, mientras que un 20% la considera medianamente presente y otro 10% lo considera como baja presencia. De acuerdo con la media calculada de 11,30 se categoriza con alta presencia.

Estos resultados que apuntan hacia una alta presencia del contenido del trabajo disminuyen la motivación del trabajador para la realización de sus tareas, principalmente, si se trata de aquellas que incurren en las mencionadas por Camacho y Mayorga (2017) como lo son: falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo,

trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa, trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral e insuficiente remuneración. El hecho de incurrir en estas faltas conduce a producir en el trabajador diferentes trastornos emocionales y alteraciones psicológicas que repercuten, según Hernández, Salazar y Gómez (2004), en sus competencias laborales, principalmente, cuando lo ubican en una actividad sin tomar en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas.

Fatiga física

En cuanto a la fatiga física se reportó un 53% altamente presente, lo cual alude a que entre los miembros de estas instituciones ocurre una baja de energía a medida que transcurre su jornada laboral porque se encuentran sometidos a altos niveles de estrés y por ende esta fatiga se prolonga hasta finalizar dicha jornada. Otro 37% la percibe como medianamente presente, y un 10% con baja presencia. Al observar la media calculada se denota que con un 10,27 se categoriza con alta presencia.

El hecho de resultar esta fatiga física en más de la mitad del porcentaje muestral (53%) demuestra que estos trabajadores están padeciendo uno de los riesgos psicosociales definidos como emergentes y relacionado con la disminución de su capacidad física debido al esfuerzo excesivo del sistema psicomotor que se manifiesta como una sensación desagradable de cansancio y malestar, acompañada de una mengua del rendimiento (CROEM, 2001). Este estado de homeostasis perturbada, debido al trabajo y al ambiente laboral, tal como lo definen Astrand y Rodahl (2002), se percibe principalmente en la fatiga visual, auditiva y muscular, por ser las que con mayor frecuencia se presentan en el trabajo demandado por la sociedad globalizada (Arriaga, 2003) y se encuentra presente en la muestra encuestada en un nivel y categoría muy altos.

Fatiga mental

Con relación a este riesgo psicosocial un 87% de la muestra la considera como muy alta presencia, mientras un 13% la percibe como medianamente presente. El promedio aritmético se ubicó en 12,20 lo que la categoriza como muy alta presencia según el baremo diseñado.

La presencia de este riesgo psicosocial, ubicado en un nivel muy alto, conduce a inferir que la muestra encuestada se encuentra expuesta no solo a alteraciones temporales de la eficiencia funcional mental y física en función de la intensidad y duración de la actividad precedente y del esquema temporal de la presión mental (Calzón, 2007) sino también a sensaciones de monotonía, hipovigilancia y la saturación mental, coincidiendo así con los resultados reportados por el INSHT (2015). Estos resultados concuerdan a su vez con lo establecido por la OIT (1986) en lo que concierne al estado transitorio de reducción de la eficacia funcional tanto física como mental, que viene

determinada en estos tiempos de globalización por la duración, intensidad y temporalidad de la tensión mental.

Finalmente, es necesario observar el promedio de la dimensión el cual se ubicó en 44,50 que según el baremo diseñado la categoriza como mediana presencia, a pesar de que la desviación estándar de 9,15 denota una alta dispersión de la data por lo que la media no representa estadísticamente a la población. Sin embargo, al confrontar esta data con el problema planteado y la teoría consultada se deduce que dentro de las instituciones encuestadas los riesgos psicosociales emergentes se encuentran presentes, bien en un nivel medio o alto.

Esta presencia aunada a la inseguridad laboral que predomina en el contexto sujeto a estudio, por el tema de las liquidaciones masivas, ensombrece la situación de quienes aunque mantienen su trabajo, temen por su pérdida o deterioro, tal como lo afirma Moreno-Jiménez (2014). Este temor genera esa condición nociva descrita por De Witte, Else y de Cuiper (2013) como situación de miedo, ansiedad e incertidumbre, fomentando efectos negativos como el estrés en el trabajador, en la organización o en los grupos, el cual deja secuelas a nivel emocional y cognitivo en el comportamiento laboral y social, y a nivel fisiológico (Ministerio de Protección Social, 2010).

Conclusiones

Una vez abordado el objetivo que se propuso alcanzar a lo largo de esta investigación, el cual consistió en diagnosticar los tipos de riesgos psicosociales emergentes, que afectan la salud física y mental de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas de Barranquilla, específicamente del Departamento del Atlántico, se concluye lo siguiente:

La presencia de cargas mentales, contenido de trabajo, fatiga física y mental, reportada por la muestra en niveles medianos y altos, viene acompañada de ese grado de incertidumbre, propio de este mundo globalizado que pone en riesgo la salud y el bienestar del trabajador. Esa incertidumbre que genera inseguridad e inestabilidad laboral se debe principalmente a la mala interpretación de la flexibilización de las normas de relación laboral, traducida por algunos empleadores como el aumento de la sobrecarga y el incremento del tecnoestrés asociado a los nuevos aprendizajes continuos.

Ante los escenarios de incertidumbre organizacional, la salud del trabajador, en lo que respecta a los riesgos psicosociales emergentes, debe imperar sobre el resto de los aspectos que preocupan a la empresa en su afán por alcanzar la competitividad en el mercado. El hecho de contar con un trabajador que constantemente se expone a estos riesgos perjudica su capacidad adaptativa y competitiva así como su seguridad laboral lo cual acarrea precariedad en las relaciones laborales.

Debe entenderse que el desempeño de las Pymes y su gestión hoy en día resultan altamente complejas, como consecuencia de las innumerables interacciones entre sus distintos componentes organizativos y entre éstos y el entorno globalizado. En consecuencia, es conveniente prestar especial atención al trabajo emocional como uno de los aspectos representativos de los cambios que se están produciendo en el mercado laboral en estos tiempos de caos y de crisis, en los cuales la multiplicidad de las formas de relación laboral ha hecho más complejos, difusos y a veces confusos, la condición y el estatus del trabajador y sus condiciones de trabajo.

Aun cuando los riesgos psicosociales emergentes, seleccionados para este trabajo, pudieran ser insuficientes, esta investigación permitió revelar tanto la presencia de éstos en las pymes sujetas a estudio como el estado del arte de estas organizaciones con respecto a este tema. Esto se corroboró a través de la revisión documental realizada y mediante las respuestas suministradas por la muestra. Queda abierta la posibilidad de profundizar en dicho tema con el fin de contribuir con la salud física y mental del trabajador.

Referencias

- Arriaga, J. (2003). La fatiga en el trabajo y su influencia en la productividad. *Revista Salud y Trabajo*, No. 26, Madrid, 1980, pp. 21-26.
- Astrand, P. y Rodahl, K. (2002). *Fisiología del Trabajo físico*. 2a. Ed. Bogotá: Médica. Panamericana.
- Calzón, B. (2007). *Remedios contra la fatiga informativa: Cinco días*. Madrid: A. M. V. Ediciones.
- Camacho, A. y Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos Derechos y Valores* - pp. 159-172, 2017, II
- Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza
- Carrion, M. y Gutierrez, A. (2014). Condiciones de trabajo psicosociales y desgaste psíquico en trabajadores de diversos sectores empresariales de Centro-Oriente, Suroccidente y región Caribe en Colombia. *Científica Salud, Uninorte*, vol.30. No 3 pp. 311-322.
- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM) (2001). *Manual de inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Disponible en <http://www.croem.es/web/croemwebriesgoslaborales.nsf/193ab246c760af5fc12573620052c0dc/d02af2625efb0ca5c12573c4003f6d7c?OpenDocument> . Consultado 04-03-18.

- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. 4ta. Edición. Maracaibo, Venezuela: Gráfica González.
- De Witte, H. y de Cuiper, N. (2013) Inseguridad laboral: revisión general de conceptos, antecedentes, consecuencias y moderadores. En B. Moreno-Jimenez y E. Garrosa Hernández (Eds) Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral (pp.83-102). Madrid: Pirámide.
- Hernández, R.; C. Fernández y P. Baptista. (2011). Metodología de la investigación. 5ta. Edición, 613. McGraw-Hill Interamericana, México D.F., México.
- Hernández, D., Salazar, A. & Gómez, V. (2004). Relación entre los aspectos psicosociales del ambiente de trabajo y el riesgo cardiovascular en hombres. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36 (1), 107-123.
- Gutierrez, R. (2008). Trabajo y ocupaciones. En S. del Campo y J.F. Tezanos (Eds). La sociedad. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2015). Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, 18(3), 159-161.
- Leka, S. (2010). Health Impact of Psychosocial hazards at work: An overview. Brussels: WHO.
- Lundberg, U. y Cooper, C.L. (2011). The Science of Occupational Health. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (Supl. 1), 4-19.
- Moreno-Jiménez, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales: Marco conceptual y contexto socio - económico. *ORP Journal*, Vol.1, 4-18.
- Moreno-Jiménez, B.; Galvez, M.; Rodríguez, R. y Garrosa, E. (2010). Emociones y salud en el trabajo. Análisis del constructo de "Trabajo Emocional" y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42, 63-74.
- Ministerio de Protección Social (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá: Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales.
- Organización Internacional del Trabajo. (1986). Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Ginebra: OIT.

- European Agency for Safety and Health at Work. OSHA (2009). Workforce diversity and risk assessment: ensuring everyone is covered. Luxembourg. Publications of the European Union.
- European Agency for Safety and Health at Work. OSHA (2010) European Survey of Enterprises on New and Emerging Risk. Luxembourg: Publications of the European Union.
- Peiró, J. M. y Lira, E. (2013). Estrés laboral: nuevas y viejas fórmulas en salud laboral. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Robbins, St. (2004). Comportamiento organizacional. Madrid: Prentice Hall; 2009
- Serrano, M. e Ibáñez, M. (2015). La prevención de las situaciones de impacto emocional en el ambiente laboral: Estudio teórico y análisis de su incidencia en el personal sanitario de la comunidad autónoma de Euskadi, España. Trabajo y sociedad, (25), 463-492

Capítulo 4

CAPACIDAD DE ASOCIATIVIDAD COMO ELEMENTO POTENCIADOR DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MIPYMES AGRÍCOLAS

79

Leonardo David Niebles Núñez
Universidad de Sucre
william.niebles@unisucra.edu.co

Rosa María Rodríguez Barón
Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería
rosa.rodriguez@upb.edu.co

Carlos Pacheco Ruiz
Universidad del Sucre
carlos.pacheco@unisucra.edu.co

Introducción

El estudio sistemático y científico del turismo se remonta a la década de los 20 del siglo pasado, cuyo exponente es la Escuela Berlínesa, pionera en la investigación del tema. A decir por Castillo y Lozano (2006, p.68), esto se “debió a la importancia que el turismo adquirió como un fenómeno que, a la par que generaba desplazamientos masivos, significaba un hecho económico de vital importancia para las economías europeas en la época de la posguerra; de ahí que tales autores reconstruyeran el sentido y significado del turismo, interpretándolo en función al momento.

Asimismo, el devenir económico e histórico ha incidido en la conceptualización que la sociedad ha generado en cuanto al turismo, exaltándolo más allá del acto recreativo, visualizándolo como un fenómeno social mundial que se expresa en su estrecha vinculación con el desarrollo de las naciones, un motor clave para su progreso socioeconómico, ya que puede superar el impacto económico de factores como las exportaciones petroleras, de productos alimentarios o automóviles, entre otros. A este respecto, explica la Organización Mundial del Turismo (OMT), que ha “experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo” (<http://www2.unwto.org>).

80

Ahora bien, Colombia fue reconocida en los años sesenta del siglo veinte, como el “país suramericano con el crecimiento turístico más acelerado en la región, alcanzando tasas que se sostuvieron por encima del 17% anual por más de un decenio” (Jaramillo, 2006, p. 10), a ello se suma su capacidad para abordar y superar los diferentes obstáculos, que impactaron en su desarrollo turístico – así como en otras áreas – para posteriormente retomar este importante sector de servicios como herramienta para impulsar su crecimiento socioeconómico. Tal habilidad es evidenciada y difundida continuamente por la prensa nacional colombiana, así como agencias internacionales, constituyéndose en una realidad palpable en titulares como el siguiente: “Colombia rompe récord con 6,5 millones de turistas extranjeros en 2017” (www.elespectador.com).

Es entonces el turismo para la nación neogranadina, un sector económico dinámico, creador de empleos y divisas, que apalanca al caribe colombiano como zona colmada por ingentes atractivos turísticos. Un ejemplo de ello es Barranquilla, capital del departamento Atlántico, ciudad portuaria flanqueada por el mar caribe al norte y el río Magdalena al este. La también llamada “Puerta de Oro del Caribe”, cuenta entre sus principales riquezas con la fiesta folclórico-cultural más relevante de Colombia: el Carnaval de Barranquilla, catalogado por el Congreso de la república y la UNESCO como “Patrimonio Cultural de la Nación y Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad”, respectivamente. (www.carnavaldebarranquilla.org).

Igualmente, Barranquilla cuenta con un pujante entramado empresarial del cual destacan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocidas por sus siglas como

Mipymes, muchas de ellas dedicadas a proporcionar servicios turísticos, en las cuales, pese a los esfuerzos gubernamentales, organizacionales y académicos, se evidencia un agotamiento en cuanto a las habilidades gerenciales de los líderes empresariales, situación ésta que incide en el aprovechamiento efectivo de las potencialidades turísticas que le caracterizan.

Estas riquezas naturales, acompañadas por monumentos históricos, arquitectura, gastronomía, rica cultura y la excelencia de su gente, representa una parte de las potencialidades de esta ciudad, apreciables para el desarrollo de Mipymes especializadas en la prestación de servicios turístico, para cual requieren de la optimización de las habilidades gerenciales como fórmula para fortalecer el liderazgo transformacional en harás del aprovechamiento económico y sustentable de las cualidades que caracterizan a Barranquilla. Es por ello, que el notable auge de su turismo, constituye un factor motivador para las MIPYMES, las cuales engloba casi todas las formas empresariales conocidas.

Por su parte, el Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe (SELA) (2015, p. 7), las concibe por su relevancia en la región como “actores importantes para el desarrollo económico de los países de América Latina y el Caribe. En todos ellos representan un alto porcentaje del total de establecimientos brindando sustancial aporte al desarrollo de empresarialidad”. Las mismas, representan en América Latina del 95 al 99% de la empresa Latinoamericana, en consecuencia su participación como empleador es relevante, pero menor en referencia a la producción e irrelevante en cuanto a exportaciones directas.

En ese orden de ideas, según Caicedo (2008, p. 57), las Mipymes son del interés de Colombia desde los años setenta del siglo pasado, ya que los gobiernos del momento hicieron visible su inquietud en cuanto al desarrollo de políticas públicas favorables a la promoción y auxilio de este importante renglón empresarial, debido a las siguientes razones:

- Importante participación en la estructura productiva
- Relevante presencia en las economías regionales
- Presencia de fallas de mercado que impiden su articulación exitosa a las dinámicas productivas nacionales e internacionales
- Gran brecha de productividad y desarticulación respecto del sector empresarial

Para el referido autor, dicho el interés gubernamental consistía en el fortalecimiento de las Mipymes, pues éstas contribuyen en el aumento de “la competitividad general de la economía y a densificar el tejido empresarial debido al notable papel que juegan dentro de las cadenas productivas” (pág. 57), estas especificidades contribuyen en la solución de problemas como:

- Promoción del empleo, disminuyen así el desempleo

- Promueven la asociación y organización para el nacimiento de nuevas empresas
- Proveen capacitación y formación en diferentes áreas
- Coadyuvan en atenuar contradicciones sociales
- Contribuyen en la optimización de la distribución del ingreso

Fue tal el interés del Estado Colombiano por las Mipymes que en Julio del 2000 se crea la Ley 590, a través de la cual se “dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa” (Secretaría del Senado de Colombia, 2018). Está es modificada en 2004, con la Ley 905, que cambia parte de su articulado, destacándose el artículo 2, referido a las definiciones, en el mismo se expresa:

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: (Ministerio de comercio, industria y turismo.

Los parámetros señalados en el artículo anterior describen características que concuerdan parcialmente con los planteamientos señalados por la Comisión Europea expuestos en la Tabla Nro. 28, y que se expondrán a continuación

Tabla 28 Parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004

Tamaño de la Empresa	Número de Trabajadores	Activos Totales por Valor
Microempresa	Personal no superior a 10 trabajadores	Inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (SMMLV)
Pequeña	Personal entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501y menos de 5.000 (SMMLV)
Mediana	Personal entre 50 y 200 trabajadores	Entre 5001 y a 30.000 (SMMLV)

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, a consideración del investigador la optimización de las habilidades gerenciales es una herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las referidas organizaciones, orientándolas hacia una renovación y vitalización en el ejercicio del mismo. Por ello, el presente estudio busca analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes del sector turístico de Barranquilla.

Asumiendo como fundamento teórico las posturas de Arroyo (2012), Madrigal (2009), Bonifaz (2012), Revillo (2006), Goleman (2012), Newstrom (2011), Franco y Ochoa

(2009) y Ordoñez (2010) para sustentar la variable Habilidades Gerenciales, mientras que la variable Liderazgo Transformacional se respaldó con la argumentación científica de Palomo (2010), Bass (1990), Bass y Avolio (1994), Noguera, Pitarch y Esparcia (2009), Menchén (2009), Serrano (2010), Sánchez (2014), Martínez (2004).

Metodología

Cabe destacar que el presente aporte científico hace parte de un estudio con mayor alcance, el cual se encuentra en la fase destinada a recolectar información, dentro del marco metodológico investigación mixta. Por tanto, para efectos del presente compilado, se mostrarán a continuación las evidencias detectadas – originadas por la indagación en fuentes informativas primarias y secundarias – bajo la modalidad de investigación documental y el tratamiento hermenéutico aplicado a los datos obtenidos, proporcionando un avance en cuanto a las variables en estudio.

En ese orden de ideas, se entiende por investigación documental como un proceso fundamentado en la “búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Arias (2012, p. 27).

En concordancia con lo planteado por el citado autor, Bernal (2012, p. 110), explica que “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas y posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”. De acuerdo al citado autor, ésta depende de la información obtenida o consultada, contenida en formatos como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas; o en documentos fílmicos y grabados como: películas, diapositivas, discos, cintas, casetes, disquetes, entre otros.

Pulido, Ballén y Zuñiga (2007, p. 59), quien refiere el abordaje hermenéutico de la investigación documental, también llamada bibliográfica, la concibe como un instrumento o técnica orientada a la profundización del tema de estudio, ya que “Mientras más fuentes se utilicen, más fidedigno será el trabajo realizado”.

En ese orden de ideas, para Arias (2012, p. 30), al igual que otros diseños, la investigación documental “se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo o explicativo”; los mencionados niveles son denominados por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 90), como alcances, pues constituyen un “continuo de causalidad”, sumando un elemento a la referida triada, es decir, el correlacional.

De acuerdo, al referido autor, éstos dependen de la estrategia de investigación, y se diferencian entre sí, “pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances”. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 90), describe los alcances de la siguiente manera:

Exploratorio: su utilidad consiste en “preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos”.

Descriptivos: éstos consisten en describir “fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan”. De acuerdo al citado autor, permiten detallar las “propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Con ellos, solamente se busca recabar y medir información.

Correlacionales: propósito “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”.

Explicativo: “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables”.

Además de los alcances o niveles, la investigación documental cuenta con una clasificación, la cual según Arias (2012, p. 30), es la siguiente:

Monográfica: la misma consiste en el desarrollo a profundidad del tema de estudio.

Estudios de medición de variables independientes a partir de datos secundarios: basada en el uso de documentos procesados por organismos públicos y privados, es decir datos secundarios, a fin de realizar conclusiones vinculadas con el “comportamiento o estado actual de variables demográficas, sociales o económicas”.

Correlacional a partir de datos secundarios: la misma está orientada a determinar la correlación entre las variables en estudio, a través de la consulta de datos y cifras cuantitativos.

Técnicas de recolección y análisis

Para Balestrini (2006, p. 147), las técnicas que se enfocan en la observación documental, buscan abordar el análisis e interpretación de datos para ello requieren incorporar un conjunto de técnicas y protocolos instrumentales, correspondientes a la investigación documental; las mismas se nutren de “procedimientos metódicos y críticos que permiten organizar toda la información escrita que se manejará en el proceso de investigación planteado”.

Entre las técnicas sugeridas por la referida autora se encuentran las de: “análisis de contenido, observación documental, presentación resumida de un texto, resumen analítico, análisis crítico. Igual importancia guardan las denominadas por la autora como “técnicas operacionales” a ser utilizadas en el manejo de fuentes documentales, como: el “subrayado, fichaje, bibliográficas, de citas y notas de referencias bibliográficas”, entre otras.

Para efectos del presente estudio se implementaron las técnicas de observación documental y análisis crítico. La primera de ellas descritas por la referida autora como el "punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación".

Por su parte la segunda, constituye la combinación de las técnicas presentación resumida de un texto y resumen analítico, a través de las cuales se logra una la presentación sucinta de los contenidos teóricos de la investigación, los cuales reflejan la estructura de los textos consultados, así como delimitan los contenidos en consonancia con los datos necesarios para la consolidación del estudio. En cuanto a las técnicas operacionales, orientadas a instrumentalizar la recolección de datos, se utilizaron el subrayado y el fichaje bibliográfico.

Es por ello, que en consonancia con lo expuesto, en el presente estudio se implementó la metodología cuantitativa, correspondiente al paradigma positivista, con un diseño documental monográfico y de alcance descriptivo a través de la cual se busca establecer la relación de las variables en estudio. En referencia a su validez, se alude a los argumentos propuestos por Gómez, Deslauriers y Alzate (2010, p. 77), quienes exponen cuatro criterios, los cuales a su juicio la sustentan. Se trata de:

Acceso a las fuentes: cita de trabajos originales, es decir fuentes primarias antes que las secundarias, en caso contrario se recomienda la verificación del contenido seleccionado.

Exhaustividad: la pertinencia del contenido seleccionado en correspondencia con el objeto de estudio.

Actualidad: preferir la selección de contenidos recientes.

Historicidad: "para con los escritos que se relacionan con el pasado, se debe establecer la autenticidad de los textos, fecha de publicación y, si hay, de la reedición" en el interés de identificar el contexto intelectual y discursivo del mismo.

Cabe destacar, que los autores que fundamentan el marco teórico de la investigación, cuentan con el reconocimiento de la comunidad científica, dado el número de publicaciones y resumen curricular de los mismos. Asimismo, la observación documental se realizó sobre textos físicos y digitales especializados en los temas de estudio, es decir las variables Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional, así como los referidos al contexto preservando con minuciosidad los criterios propuestos por Gómez, Deslauriers y Alzate (2010).

Los resultados esperados están dirigidos hacia la apropiación social del conocimiento, en el interés de generar resultados y productos, constituidos en estrategias para la divulgación y transferencia de conocimientos, teniendo como beneficiarios las Mipymes y sus gerentes, así como todo el talento humano que las conforma, la sociedad de

Barranquilla, los entes gubernamentales y finalmente la academia debido a la producción de nuevos conocimientos, adquiridos a través de la implementación de una observación documental exhaustiva, así como el análisis crítico.

Habilidades gerenciales

Las habilidades comprenden aspectos como las destrezas y la actitud de una persona para la realización de determinadas acciones. Teóricos como Knapp citado por Madrigal (2009, p. 1), la conceptualizan como la “capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Ceñedo y Cáceres (2014, p 21), la describen como la capacidad para utilizar en forma creativa conocimientos y hábitos en la realización de actividades teóricas, así como prácticas, afirman que la habilidad es un “concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolublemente unidos”. Desde la perspectiva psicológica implica acciones, al igual que operaciones. Desde la pedagogía comprende “el cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones”, es decir, que la habilidad es el conocimiento en la acción.

De acuerdo, a los citados autores la habilidad es una capacidad que posibilita la determinación de un conjunto de operaciones que integradas establecen un modo de actuación. Por su parte, Arroyo (2012, p, 11), también las designa como destrezas, herramientas que operacionalizan la ejecución de acciones específicas; clasificándolas en:

Duras: son de “índole técnica y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco generan valor”, pues son funcionales en escenarios ya probados distantes a la incertidumbre.

Blandas: también denominadas como transversales, son destrezas subjetivas e intangibles conformadas por factores como la comunicación, el liderazgo, el manejo del estrés, entre otros. A decir por la autora constituyen un imperativo en el Curriculum Vitae del profesional en la actualidad.

En cuanto a la gerencia, Vélez (2010, p. 70), relaciona la administración con la gerencia definiéndola como un “conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control”, considera que éstas constituyen el fundamento de la gerencia.

Del mismo modo, Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), exponen la dicotomía presentada por la traducción del vocablo en Inglés Management, el cual puede traducirse como gerencia, gestión y como administración; explican, que en todo caso son acciones coordinadas destinadas a dirigir y conforman “las dos funciones correspondientes a la gerencia o administración de la organización: definir el rumbo de

la entidad a la que se gerencia (dirigir) y asegurar que ese rumbo se esté alcanzando (controlar).

Finalmente, los citados autores relacionan la gerencia con la actuación en la toma de decisiones, orientada hacia la mejora continua del desempeño en cuanto a los procesos, correspondiente a la acción gerencial de dirigir. Sin embargo, para autores como Díaz y Torrealba (2010, P. 17) la palabra gerencia se centra "en el uso de recursos con el propósito de generar provecho, bienestar a sectores específicos de la sociedad", desde ésta se sintetizan propósitos conducidos a relacionar las fuerzas que conforman a la organización.

Considera, que epistemológicamente:

...el objetivo central de la gerencia es explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) en las organizaciones. Además de esto, la gerencia se preocupa también por los procesos de calidad, productividad y competitividad.

A decir por el autor del presente estudio, la gerencia refiere las acciones que la conforman, es decir planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, pero en la actualidad el llamado se aboca hacia una acción gerencial más cercana al factor humano, la cual daría cuenta de las habilidades gerenciales de las que se disertará en adelante. Alude a Newstrom (2011, p. 171), quien vincula el éxito del liderazgo con las habilidades gerenciales, ya que éstas implementan conductas y acciones apropiadas. Determina tres tipos habilidades gerenciales utilizadas por los líderes: técnicas, humanas y conceptuales. A su juicio éstas se interrelacionan en la práctica.

Madrigal (2009, p. 2), por su parte, identifica las habilidades gerenciales como directivas, considera que éstas constituyen acciones realizadas en un entorno caracterizado por la regularidad, la eficacia y el aprendizaje, pues éstas se enseñan, aprenden y desarrollan mediante la capacitación así como la actualización del talento humano. Las clasifica en: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales; categorización diferente a la presentada por el autor anterior.

Las habilidades gerenciales comprende para Arroyo (2012, P. 7), las destrezas, competencias y actitud. A su juicio, éstas son la clave del éxito, pero son mucho más que el dominio en cuanto a la administración del tiempo, solucionar conflictos, delegar, ser asertivo, entre otros, pues también se requiere de dedicación, fijar objetivos y alcanzarlos, corregir riesgos, pero principalmente de liderazgo.

Por tanto, propone varias clasificaciones, éstas pasan por las capacidades y cualidades que deben caracterizar a un gerente habilidoso, mencionando las habilidades gerenciales denominadas por la autora como básicas; necesarias para la ejecución eficiente del rol gerencial: técnicas, interpersonales o humanas y las conceptuales. (P.9), pero suma una habilidad específica la cual denomina "habilidad de diseño".

En consonancia con los aportes expresados, el investigador del presente estudio considera que las habilidades gerenciales conforman un conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial contribuyendo al logro de objetivos por parte de las organizaciones. Igualmente, se entiende que éstas cuentan con una tipología y representan la implementación práctica del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Éstas son descritas según el autor en el cuadro 4:

Cuadro 4 experiencias a través del proceso de aprendizaje

Newstrom (2011, p. 171)	Madrigal (2009, p. 2)	Arroyo (2012, p. 7)
HABILIDADES TÉCNICAS		
Comprenden el conocimiento y destrezas de una persona en procesos operativos y profesionales, las ejemplariza con las que definen a contadores, ingenieros, fabricantes, o redactores de texto	O profesionales. Éstas se relacionan con la capacidad para emplear a favor del equipo y la organización "los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten", se fundamentan en el dominio de una práctica profesional.	Conocimientos y destrezas para la realización de actividades que requieren la implementación de métodos, procesos y procedimientos, así como la experticia en el uso de instrumentos y técnicas específicas.
HABILIDADES HUMANAS		
Son aquellas que permiten "trabajar bien con la gente y construir trabajo en equipo". Están referidas a conductas como: el empoderamiento de los compañeros, la comunicación, la empatía, a la sensibilidad o la compasión.	Las denomina como interpersonales, posibilitan el trabajo en equipo, "el espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes". Están conformadas por destrezas como: motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación, manejo del estrés, actitud ante el cambio, administración estratégica y del tiempo, negociación, entre otras.	capacidad para trabajar eficientemente en equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes, así como la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

HABILIDADES CONCEPTUALES		
Las resume como la “facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes a largo plazo. Para el citado autor éstas cobran relevancia en los puestos de la administración.	Posibilitan la observación de la organización como un todo. Éstas incluyen las destrezas para “coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas” (p. 3), por tanto implica aspectos como analizar, predecir y planificar el contexto general interno y externo de la organización	Destreza para “contemplar la organización como un todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o como los cambios en su área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo el cuadro total”. Arroyo (2012, p. 18).
HABILIDADES SOCIALES		HABILIDADES DE DISEÑO
Corresponden a la convivencia humana. Las define como un conjunto de comportamientos interpersonales complejos aprendidos. Deseables en la conducta gerencial del directivo.		Capacidad para resolver problemas en beneficios de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema... deben deducir la solución práctica. Por lo tanto, deben poseer la habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede identificar, los autores citados concuerdan en tres de los tipos de habilidades gerenciales, es decir en las denominadas como: técnicas, interpersonales o humanas y en las conceptuales. En caso de Madrigal (2009), suma a la triada las habilidades sociales; pero en caso de Arroyo (2012), incorpora las destrezas que califica como de diseño. A juicio del investigador del presente trabajo, todas las propuestas son relevantes, y se complementan para la concepción de las habilidades deseables en un gerente de las Mipymes Turísticas de Barranquilla, orientadas a fortalecer el liderazgo transformacional en el interés de optimizar la dirección en este tipo de organizaciones.

Liderazgo transformacional

EL liderazgo transformacional es una tendencia, que a decir por Vásquez (2013, p. 74), ha tenido diferentes tendencias desde 1900 hasta la actualidad, pasando por diferenciar a los líderes de los seguidores con base a sus características, “el modelo de liderazgo situacional que examina las conexiones entre la madurez de los seguidores, las variables situacionales y la efectividad del líder” o las características del mismo en concordancia con su efectividad en el ámbito organizacional.

A su juicio:

En este contexto fue que algunos tipos de liderazgo descritos originalmente en el marco de estudio de la sociología y de la política fueron trasladados al organizacional. Tal es el caso del liderazgo transformacional, que Burns (1978) identificó como revolucionario de la realidad social a través de la transformación de los seguidores en líderes, en contraste con el liderazgo transaccional, que a través de la mejora continua, lograba mantener el status quo. (p. 74).

En el anterior concepto se expresa la evolución del concepto liderazgo transformacional, la cual es producto de la evolución de varias teorías, que concluyeron en la visión actualizada del concepto. A continuación se muestra en el cuadro 5, una perspectiva del mencionado proceso:

En ese orden de ideas, se presenta a continuación los aportes seleccionados para el proceso de observación documental, los cuales contribuyen en la conceptualización de la variable liderazgo transformacional para el presente aporte científico. Se da inicio a la disertación con Bass (1990, p.21), pionero en la investigación del tema, describe a los líderes transformacionales como aquellos que “inspiran, energizan y estimulan intelectualmente a sus empleados”, estas son técnicas, las cuales según el citado autor los gerentes pueden aprender.

Coloca el desempeño del liderazgo transformacional en un estadio superior, pues con éste “amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando incitan a sus empleados a ver más allá de su propio interés por el bien del grupo”. Asimismo, expresa que éstos resultados se obtienen a través de: ser carismáticos con sus seguidores e inspirarlos; atender las necesidades emocionales de cada empleado o estimularlos intelectualmente.

Hace especial énfasis en el carisma como fortaleza para un líder exitoso, pues éste contribuye en lograr la confianza del equipo de trabajo, pudiendo influir en ellos, entusiasmándolos a realizar mayores esfuerzos para obtener grandes objetivos. La atención individualizada del colaborador es otro componente relevante, ya que describe como el líder, actúa como mentor para quienes requieren impulso, desarrollo y crecimiento profesional. En cuanto al tercer elemento de la triada, es decir, la estimulación intelectual de los empleados, consiste en mostrarles “nuevas formas de ver viejos problemas, enseñarles a ver las dificultades como problemáticas para ser resueltas, y para enfatizar soluciones racionales”.

Cuadro 5 evolución del concepto de liderazgo transformacional según Vázquez (2013)

Weber (1947)	Carisma	"...una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones".
Downton (1973)	Vinculación de estilos de liderazgo transaccional, carismático y el rebelde político inspiracional.	"... transacciones entre el líder y los seguidores, sentaban las bases de la confianza... líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que éstos sienten con los ideales y la autoridad del líder... el líder político inspiracional es persuasivo y estimula a sus seguidores a hacer sacrificios y les otorga un sentido de propósito que no logra el carismático"
Burns (1978)	Liderazgo transformacional	"...aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales".
Bass y Avolio (1985-1990)	Liderazgo transformacional	"...operacionalizaron los conceptos de liderazgo transformacional a través de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo...desarrollaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que ha sido el instrumento más utilizado para medir las operaciones del líder transformacional"
Shamir, House y Arthur (1993)	Líder carismático	El éxito lo sustente en: Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia, Articulación de objetivos ideológicos. Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos, Promoción de sí mismo como modelo, Comunicación de altas expectativas y confianza en los subordinados, Diseño de actitudes que favorecen los motivos de los seguidores.
Conger, Kanugo y Menon (2000),	Liderazgo carismático	"...es un atributo basado en la percepción que tienen los seguidores sobre la conducta del líder. La actitud observada en él es interpretada por los seguidores como una expresión del carisma, refleja su orientación hacia la gente. El modelo propuesto por estos autores, el líder carismático difiere de otros tipos en su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son extraordinarios.

Fuente: Adaptado de Vázquez (2013, p. 75)

Palomo (2010, p. 43), expresa que el vocablo "transformacional" se relaciona con el liderazgo orientado hacia "modificación de la organización", traducida en una habilidad al desarrollo y dinamización del recurso humano hacia altos niveles de satisfacción, es

decir, motivan al colaborador a lograr más de sí mismos. Cabe destacar, que Bass y Avolio, mencionados por Palomo (2010, p. 43), se refiere al líder transformacional como una “extensión del Transaccional”, lo que la lleva a concluir que el primero es la versión mejorada del segundo. De igual forma, menciona cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, inspiración o motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. }

Por su parte, Noguera, Pitarch y Esparcia (2009, p. 181), citando a Yuki, refiere que el liderazgo transformacional se afina en la relevancia de las reacciones emocionales del talento humano, como respuesta a la “visión trascendente” que le caracteriza, expresado en procesos de motivación colectiva como identificación social, igualmente impulsa a los miembros del equipo a la auto-realización.

En ese orden de ideas, expone Noguera et al. (2009, p. 181), que este estilo de liderazgo consigue motivar a las personas haciendo que se impliquen en los intereses organizacionales, analizando su potencial para desarrollarlo desde una visión de grupo. En consecuencia, se presenta como un “estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que eso ayudara al beneficio y progreso de la organización”.

A consideración del autor del presente estudio, el liderazgo transformacional por sus características y orientación hacia el cambio positivo, impulsado desde la potenciación de los talentos de las personas que conforman las organizaciones, sigue siendo objeto de estudio, así como de su implementación tras la búsqueda de mejorar la eficiencia del ejercicio del liderazgo por parte de gerentes, directivos y empresarios, transformándolos en generadores de creatividad e innovación.

De lo expresado por los mencionados autores, se evidencia que el liderazgo transformacional se encuentra conformado por componentes, los cuales son descriptores guías de la acción del líder - gerente dentro de las organizaciones y en forma muy especial en las Mipymes que hacen vida económica prestando servicios turísticos en la ciudad de Barranquilla en Colombia, organizaciones cuyas dimensiones y las características inciden en su efectividad. Por ello, desde la perspectiva del investigador, requieren del fortalecimiento del liderazgo transformacional, a través de la optimización de sus habilidades gerenciales.

Cuadro 6 componentes del liderazgo transformacional según autores

BASS (1990)
Carisma: alude al desempeño superior de los líderes transformacionales, alcanzado a través del carisma, ya que logran "poder e influencia. Los empleados quieren identificarse con ellos, y tienen un alto grado de confianza en ellos...infunde orgullo, gana respeto y confianza", todas fundamentadas en la promoción de valores y principios. Inspiración: se agrega a la función del carisma, por ello "los líderes carismáticos inspiran y entusiasman a sus empleados con la idea de que pueden lograr grandes cosas con un esfuerzo extra", requiere del esfuerzo comunicacional para sembrar en los colaboradores altas expectativas, para ello recurre a "símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes de maneras simples". Estimulación intelectual: "promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de problemas". Ello a través de mostrar a sus colaboradores "nuevas formas de ver viejos problemas", enseñarles a ver las dificultades como asuntos resueltos, en función de soluciones racionales. Consideración individualizada: es aquella que proporciona "atención personalizada a cada empleado", por tanto son sujeto del entrenamiento y asesoría del líder transformacional, quien presta "gran atención a las diferencias entre sus empleados; actúan como mentores para aquellos que necesitan ayuda para crecer y desarrollarse".
NOGUERA ET AL. (2009)
Carisma: expone varias de las cualidades ya planteadas, como la visión de futuro basada en valores como la confianza, el orgullo y el respeto; a éstas cualidades agrega que son bilaterales, es decir, que fluyen de colaboradores hacia el líder y viceversa. Este tipo de líderes "aumentan el compromiso ya que hacen que los subordinados aumenten el sentimiento de autoestima, interioricen actitudes favorables hacia el desempeño colectivo". Inspiración: ésta fomenta el trabajo, ya que los miembros sienten que son parte de la organización y se activan para impulsarla, lo que hace más dinámico el ambiente de trabajo. Ello obedece a las cualidades ya mencionadas, es decir el carisma y dominio de habilidades comunicacionales para poder inspirar a través de la persuasión argumentada. Estimulación Intelectual: "promueve el pensamiento crítico entre los subordinados. Hace que se planteen diversas maneras de realizar su trabajo. Promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas". Fomentan la participación asertiva en la solución de problemas puntuales, apertura en cuanto las inquietudes presentadas por parte del equipo. Consideración individualizada: lo enfoca hacia conocer a profundidad al colaborador, comprendiendo las diferencias individuales, sus talentos, procurando el asesoramiento del líder en la realización de los compromisos laborales y garantizar la retroalimentación en cuanto al desempeño en el ejercicio de un rol determinado.
PALOMO (2010)
Carisma: lo denomina como Influencia Idealizada, considera que es una capacidad propia del líder para "evocar una visión y lograr confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores", siendo el elemento novedoso el compromiso emocional. Reiteradas varias de las destrezas mencionadas anteriormente, expresa que el líder transformacional provee seguridad a sus colaboradores y provoca identificación, así como compromiso. Liderazgo Inspiracional hace referencia a la inspiración, coincide con atributos ya mencionados, lo describe como la capacidad que debe tener un líder para comunicar una visión, generando pasión y entusiasmo hacia la misma. El agregado más relevante de su perspectiva lo constituye el promover el cambio de actitudes y comportamientos. Estimulación Intelectual: es la capacidad del líder para provocar en sus colaboradores que piensen en forma creativa e innovadora en la solución de circunstancias problemáticas, pero también para mejorar prácticas, diseñar nuevas estrategias, entre otros aspectos. Consideración Individualizada: capacidad para atender personalmente a cada miembro del equipo, resaltando la importancia de su contribución al éxito organizacional. Esta acción consiste en determinar las diferencias, necesidades y expectativas de cada uno y otorgándole responsabilidades en concordancia con los aspectos señalados.

Fuente: Adaptado de Vázquez (2013, p. 75)

A la luz de lo expuesto por los autores citados, así como por la experticia del investigador en lo referente a las necesidades y particularidades de las Micro,

Pequeñas y Medianas Empresas, se infiere que el liderazgo transformacional, constituye una de las tendencias gerenciales, que dadas sus características es una alternativa relevante para la efectiva dirección de este tipo de organizaciones, sobre las cuales recaen demandas económicas al representar un importante porcentaje del tejido empresarial de la ciudad de Barranquilla.

Conclusiones

El entramado productivo colombiano, se caracteriza por la abundancia de organizaciones pequeñas cuyo tamaño incide en el desarrollo de destrezas para la innovación y la competitividad por parte de su talento humano, especialmente aquel destinado a ejercer la gerencia. Sin embargo, consecuencia de aspectos como sus dimensiones, deficientes recursos económicos y el desconocimiento, entre otros factores.

Siendo, la insuficiencia en lo referente a la gestión del conocimiento, la capacitación y actualización constante un factor determinante para el aprovechamiento de las ventajas que proporciona este tipo de organizaciones, al igual que los talentos que caracteriza a cada colaborador. Es por ello, que la consideración del investigador es una necesidad la creación y diseño de programas destinados a capacitar al personal, en especial a gerentes, a fin de optimizar sus habilidades duras y blandas posibilitando la renovación del liderazgo encaminándolo hacia la transformación positiva fundamentada en el desarrollo de sus destrezas.

En ese orden de ideas, las habilidades gerenciales se pueden aprender o modificar y son la garantía del ejercicio efectivo del liderazgo transformador; esta vinculación entre las variables se evidencia en la revisión documental, específicamente en los tipos de habilidades, así como en los componentes del liderazgo transformacional, en los que se describe la esencia de ambas categorías.

Entre los aspectos a distinguir está la integración de los tipos de habilidades denominadas como conceptuales, técnicas y las interpersonales o humanas y como éstas se relacionan con componentes como el carisma, atribuible al liderazgo, así como al desarrollo de las destrezas comunicacionales o de principios y valores como la empatía o la tolerancia.

Igual relación se puede establecer con el componente llamado atención individualizada en la que se sugiere profundizar en el conocimiento y comprensión de los colaboradores, ello tendrá como primera consecuencia identificar los talentos característicos en cada persona. Para tal fin, se requiere implementar las habilidades humanas o interpersonales, pero para aprovechar las destrezas en el desempeño laboral, el gerente requiere tener conocimientos en lo referente a sus habilidades técnicas y conceptuales.

Recomendaciones

Dada la importancia e impacto de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se recomienda la profundización en referencia a la asistencia del estado para el desarrollo y fomento de este tipo de organizaciones, así como el diseño de políticas públicas destinadas a contribuir en el fortalecimiento de la Mipymes en temas como el financiamiento y en cuanto a la capacitación del talento humano que las conforma.

Por tanto, el investigador del presente estudio se aboca al diseño y planificación de un programa de capacitación adaptado a las necesidades de las Mipymes del sector turístico de Barranquilla Colombia. Éste está orientado a fomentar el aprendizaje de destrezas expresada en habilidades gerenciales como herramienta fortalecedora del liderazgo transformacional.

El programa propuesto por el investigador requerirá de un seguimiento a fin de medir su incidencia en los gerentes de Mipymes turísticas en el interés de solventar las posibles deficiencias y promover una actualización periódica de los mismos.

Referencias

- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Venezuela. Editorial Episteme.
- Arroyo T, Ruth (2012). Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Eco Ediciones. Bogotá.
- Atehortúa H, F; Bustamante V, R y Valencia R, J (2008). Sistema de Gestión Integral. Una sola Gestión, un solo Equipo. Gestión y Conocimiento Ltda. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín Colombia
- Balestrini A, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bass, B (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics. Volume 18, Issue 3, Winter 1990, Pages 19-31.
- Bernal T, C. (2012). Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Publicaciones PEARSON Educación. México.
- Carnaval Barranquilla ORG. (2018). Declaratoria UNESCO – Carnaval de Barranquilla, Patrimonio de la Humanidad. Recuperado de: <http://www.carnavaldebaranquilla.org/declaratoria-unesco/> Fecha: 24/07/2018

- Castillo N, M y Lozano C, M (2006). Apuntes para la Investigación Turística. Editorial CATurismo. Cuerpo Académico. Universidad. Universidad de Quintana Roo
- Caicedo C, C. (2008). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Serie Desarrollo Territorial Nro. 3. Publicación de las Naciones Unidas (ONU), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7250-politicas-instituciones-desarrollo-economico-territorial-america-latina-caribe>.
- Ceñedo I, C y Cáceres M, M (2014). Fundamentos Teóricos para la Implementación de la Didáctica en el Proceso de Enseñanza – Aprendizaje. Universidad de Cien fuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
- Díaz, M y Torrealba, R (2010). La construcción Discursiva del concepto Gerencia. Revista Ciencias de la Educación. Nro. 38. Universidad de Carabobo. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/417434> Fecha: 17/07/2018
- El Espectador (2016). Colombia rompe récord con 6,5 millones de turistas extranjeros en 2017. Recuperado de: www.elespectador.com/ Fecha: 09/02/2018
- Gómez M, M, Deslauriers, J y Alzate P, M. (2010). Cómo Hacer Tesis de Maestría y Doctorado. Investigación, Escritura y Públicación.Colombia. ECOE Edicion
- Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Jaramillo P, R. (2006). La hora del turismo. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Madrigal T, B (2009). Habilidades Directivas. Editorial Mc Graw Hill. México
- Newstrom, J (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. Educación. México.
- Noguera T, J., Pitarch G, M y Esparcia P, J. (2009). Gestión y promoción del desarrollo local . Series Estudios y documentos 4. Universitat de Valencia.
- Organización Mundial del Turismo (2016). ¿Por qué el turismo? El turismo: un fenómeno económico y social. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Madrigal T, B (2009). Habilidades Directivas. Editorial Mc Graw Hill. México
- Organización Mundial del Turismo (2016). ¿Por qué el turismo? El turismo: un fenómeno económico y social. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

- Palomo V, M (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. España.
- Pulido R, R, Ballén A, M y Zuñiga, L, F (2007). Abordaje Hermenéutico de la Investigación Cualitativa. Teorías, procesos y técnicas. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. EDUCC.
- Secretaría General del Senado (2018). Ley 590 2000. Congreso de la República de Colombia. Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html 19/07/2018 19/07/2018
- Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe (SELA). (2015). Políticas Públicas de apoyo a las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Cooperación Económica y Técnica. Documento SP/RRPPPA-PYMES/DT N° 2-15. Publicado por: Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe (SELA). Ministerio de Industria y Turismo de Colombia. Cámara de Comercio de Cartagena. Recuperado de: http://www.sela.org/media/263287/politicas_publicas_de_apoyo_a_las_mipymes_en_alc.pdf
- Vázquez A, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 11 Nro. 1.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una mirada a micro, pequeña y mediana empresa



ISBN 978-958-56979-4-2

