

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYMES
CARTAGENERAS ASOCIADAS A ACOPI.
AREA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

FERNANDO IGNACIO GÓMEZ DE LA ROSA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA

2008

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MIPYMES
CARTAGENERAS ASOCIADAS A ACOPI.
AREA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

FERNANDO IGNACIO GÓMEZ DE LA ROSA

**Trabajo de grado para optar al título de
PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Asesor

NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA

2008

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer de todo corazón a mi profesora y asesora Netty Huertas Cardozo, quien dedico su valioso tiempo guiándome de la mejor forma y con el mayor de los gustos, de verdad muchísimas gracias profesora.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	6
0. PRELIMINARES.....	8
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
0.2.1 Objetivo General.....	10
0.2.2 Objetivos Específicos:	10
0.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
0.4 Antecedentes de investigación	12
1. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	16
1.1 Tipo de Estudio.....	17
1.2 Población.....	17
1.3 Fuentes y técnica de recolección de información.....	18
2. CARACTERIZACION DEL AREA ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN HUMANA.	19
2.1 HISTORIA Y RAZON DE SER DE ACOPI.....	19
2.2 CARACTERIZACION GENERAL.....	22
2.3 CARACTERIZACION administrativa y directiva.....	27
2.4 CARACTERIZACION ORGANIZACIONAL.....	31
2.5 CARACTERIZACION DE LA GESTION HUMANA.	34
3. CONCLUSIONES.....	38
4. RECOMENDACIONES.....	40
5. BIBLIOGRAFÍA.....	42
6. ANEXO 1.....	43

INTRODUCCIÓN

El desempleo en Colombia se ha venido disminuyendo poco a poco gracias al activo dinamismo que se ha venido presentando en el país, la mayor parte de los desempleados en Colombia están concentrados en personas de bajos recursos. Parte de ellos acceden a trabajar y otros ingresan a un plantel educativo dentro de su alcance económico, e incluso pueden alcanzar a realizar una carrera técnica que les pueda generar mayores alcances a la hora de buscar empleo.

Las MIPYMES son compañías que en su mayoría se dedican a la parte productiva (transformación de insumos), acogiendo gran volumen de empleos técnicos y sin experiencia, fijos y ocasionales, dando así oportunidad de emplear personal de bajos recursos que solo acceden a la posibilidad de este tipo de estudios técnicos y a los que ni siquiera tienen título, pero han adquirido este tipo de conocimientos y prácticas a través de un familiar o conocido.

Estas compañías si las miramos individualmente, no alcanzaríamos a observar el impacto que generan en la economía, pero cuando se les mira de una manera conjunta conlleva a darse cuenta lo importante que son para el país, pues generan empleo, prestaciones al personal, estabilidad laboral, capacitación al personal, etc.

De ahí la importancia de llevar a cabo el presente estudio en asocio con ACOPI, organización que agrupa a las MIPYMES, y la relevancia de caracterizar la dirección administrativa y la gestión humana, esta última área que lleva a cabo el proceso de selección y reclutamiento del personal, dirige la capacitación de los empleados y coordina la seguridad industrial de la compañía.

El proyecto se inicio planteando el problema de conocer los procesos organizacionales de las MIPYMES afiliadas a ACOPI, de allí se obtuvo el objetivo general en cada una de las áreas a caracterizar y específicamente para este trabajo, de cierto tipo de procesos a nivel administrativo y de la gestión humana. Para cumplir con este objetivo este trabajo se organizó mostrando una visión general de las MIPYMES, luego su impacto en el departamento, temas tratado en el capitulo de preliminares.

Posteriormente se muestran los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información diseñados para ello, en el capítulo denominado Caracterización del área administrativa y Gestión Humana. En la primera de ellas se habla sobre las características generales de las empresas que se tomaron como muestra, luego se concluye sobre las características organizacionales y finalmente se analizan los diferentes procesos que se llevan a cabo en el área de Gestión Humana como la selección, el reclutamiento, la contratación, la seguridad industrial.

0. PRELIMINARES

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES, según la Ley 905 de 2004, en Colombia se considera pequeña empresa aquella con activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales vigentes o entre 10 y 50 trabajadores. Mediana empresa: Empresa con activos entre 5001 y 30.000 salarios mínimos legales vigentes o entre 51 y 200 trabajadores. La micro empresa es aquella con menos de 10 trabajadores) son elemento esencial para la generación de empleo y el crecimiento de los países. Sin embargo, son estas las empresas que más obstáculos afrontan para su accionar diario.

En Colombia hay 1.343.521¹ empresas en los sectores de industria, comercio y servicios, que ocupan 2.818.430 trabajadores, en donde el 99% de estas empresas son micro con 1.653.493 trabajadores (58.67% del total de los trabajadores). Las microempresas, en su mayoría, son empresas familiares de estratos 1, 2 y 3. La pequeña empresa está conformada por 9.099 establecimientos que generan el 6.05% del empleo, con un promedio de 19 trabajadores por empresa, y la mediana con 3.111 empresas, que ocupan el 10.29% de los trabajadores (en promedio 93 empleados). Lo que deja ver la gran importancia que tiene para el país el desarrollo de este segmento empresarial.

¹ Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES., Bogotá, Edición PORTAFOLIO 2006.

Si se observa la situación en Cartagena, la concentración en las microempresas se ratifica, aunque en una proporción menor: “la estructura empresarial de Cartagena y los 18 municipios del norte de Bolívar... registró un total de 14.687 empresas en el primer semestre de 2007, sumando un activo total de \$11.643.721 millones de pesos. La mayor participación de las empresas se encuentran en la micro representando el 91.1%; las pymes, por su parte representaron el 8.4% y el 0.6% restante las grandes empresas, que concentran el mayor volumen de activos (81.9%)”².

Con esto podemos observar que es de tal importancia el estudio y seguimiento de estas empresas, debido a que estas influyen directamente en la economía local haciendo que esta se dinamice. Es debido a esto que se debe caracterizar este tipo de empresas para poder guiarlas en su desarrollo en la economía, haciéndoles identificar cuales son las variables en las que la empresa se esta descuidando o que no toman en cuenta.

Es de vital importancia que estas organizaciones tengan en cuenta la gestión de los recursos humanos dentro de su empresa, porque esta herramienta asigna o distribuye las tareas de cada uno de los puestos de trabajo, y además de esto perfilan o escogen el personal al momento que surja la necesidad de reclutamiento de personal.

Por lo anterior podemos decir que, los seres humanos son los activos mas preciados en las empresas, son la parte fundamental de la organización debido a que estos son quienes luchan para el continuo desarrollo de la misma y el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.

² Cuadernos de coyuntura económica Cartagena de Indias. Indicadores Económicos de Cartagena. Primer semestre 2007, pagina 13.

Es por esto que se hace necesario el cuestionamiento, ¿Cómo Las MIPYMES estarán utilizando la gestión de recursos humanos?, ¿y que tan innovadores son estos procesos?

0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

0.2.1 Objetivo General

Caracterizar las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Cartagena mediante el análisis de los aspectos en la gestión de los recursos humanos, de tal forma que le sirva como herramienta para formular unas estrategias en materia de innovación y desarrollo.

0.2.2 Objetivos Específicos:

- Determinar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en las organizaciones de Cartagena asociadas a ACOPI.
- Analizar las estrategias que utilizan para el reclutamiento con el fin de conocer las falencias y fortalezas para así poder optimizar el proceso.
- Identificar si las organizaciones seleccionadas para la caracterización de este proyecto capacitan a sus empleados para afrontar el dinámico mundo de la globalización y si están preparados para afrontar la competencia empresarial.
- Caracterizar si las empresas cuentan con un programa de salud ocupacional, que brinde una formación integral a sus empleados para que estos ejecuten sus funciones de una forma saludable en las mejores condiciones.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación hace parte esencial del proyecto “caracterización de las empresas MIPYMES cartageneras asociadas a ACOPI”, el cual tiene como objetivo “caracterizar las MIPYMES afiliadas a ACOPI – Cartagena mediante el análisis de los aspectos organizacionales, recursos humanos, producción, prácticas de comercialización y de comercio exterior, estructura financiera e infraestructura tecnológica de tal forma que sirva como herramienta para formular unas estrategias en materia de innovación y desarrollo”. Como se puede ver una de las áreas a analizar es la gestión de recursos humanos en estas organizaciones, es por ello que debemos comenzar explicando el concepto de recursos humanos y cuáles son las tareas a desempeñar por esta área.

La gestión de los recursos humanos es fundamental en la productividad que puede desarrollar un empleado en determinado puesto de trabajo, es por esto que es necesario indagar u observar si estas MIPYMES están utilizando este esquema, para poder identificar cuáles de estas empresas están implementando un sistema innovador que pueda ser utilizado o imitado por las otras, y así poder brindarles un mayor desempeño en esta gestión.

La gestión de los recursos humanos se encarga de distribuir las tareas hacia los diferentes puestos de trabajo, este departamento también se encarga de reclutar y seleccionar al personal, de acuerdo al perfil que necesita la empresa para desempeñar en un determinado puesto de trabajo y poder así obtener un mayor desempeño de este individuo.

De ahí la importancia de conocer si estas empresas habilitan esta herramienta y poder corregirlas en dado caso que omitan parte del proceso que les pueda ser

útil, así poder mantener un desarrollo uniforme o en ascenso, y alcanzar la competitividad que este mundo globalizado exige.

Personalmente me interesa profundizar el tema de recursos humanos en esta investigación, debido a que un futuro cuando sea un profesional y con un puesto de trabajo, como ejemplo, el de gerente financiero, soy yo quien tendré que escoger el personal indispensable, y se perfile mas en lo postulado. Por eso es necesario conocer los procesos de los recursos humanos dentro de las empresas.

0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En estudios anteriores se ha hablado de la importancia de estas empresas en la economía colombiana, haciendo constatar el extenso seguimiento que se le hacen a estas organizaciones, ya sea por la vulnerabilidad que estas pueden presentar o para promover el desarrollo de las mismas e incentivar así la economía colombiana.

Una de estas investigaciones es la de **SITUACIÓN Y NECESIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**, escrita por Álvaro Cala Hederich, de la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá, 2005.

En este documento nos habla de cómo las MIPYMES se enfrentan a la realidad de la economía colombiana y la importancia de este tipo de investigaciones y seguimiento a estas organizaciones. Un fragmento de la investigación nos evidencia lo anterior.

“La liberación de los mercados, la globalización, la necesidad de una mejor distribución del ingreso, la competitividad y todas las realidades de la nueva economía, ofrecen a las pequeñas y medianas empresas buenas oportunidades

pero también grandes amenazas. Es el momento de materializar ese palpable interés del gobierno para darles mayor apoyo, de manera práctica y efectiva, para lo cual serán convenientes nuevas iniciativas en la normatividad y en la ley, La ley 590 ha sido un buen comienzo.”³

Con lo anterior podemos observar el sentimiento de promoción del desarrollo de estas, así como lo dice el fragmento, la ley 590 fue un buen comienzo, dictada el día 10 de julio de 2000, en donde se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa.

Otro documento que nos muestra la realidad de las MIPYMES lleva por nombre **DESAFIOS ACTUALES DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA**, realizado por la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.

Esta investigación también nos muestra las adversidades que rodean a estas organizaciones. Así:

“Con relación a las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), y siguiendo a Zoilo Pallares —experto en asociatividad empresarial— los principales problemas que éstas enfrentan son: bajo nivel de productividad, limitada competitividad, aislamiento y escasa oferta individual para conquistar el mercado nacional y, consecuentemente, el internacional. En los últimos años, se han desplegado diferentes mecanismos de fomento y apoyo, con el objeto de proveer capital semilla, crédito y capacitación a los empresarios. No obstante, se registran dificultades: negocios informales, muchos de carácter familiar, en los que predominan los trabajadores de estratos 1, 2 y 3, con bajos niveles de ventas y

³ Cala Hedrich, Álvaro. **SITUACIÓN Y NECESIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**. UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA. BOGOTÁ 2005.

rentabilidad, concentrados en la comercialización de productos con escaso valor agregado y con una baja capacidad de gestión.

Según los investigadores del Grupo de Perdurabilidad Empresarial, dichas circunstancias generan mayor vulnerabilidad ante los factores del entorno, por lo que muchos negocios desaparecen durante sus primeros años.”⁴

Otros documentos que hablan sobre la situación de las MIPYMES y su contribución al desarrollo económico son por ejemplo:

- “Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia” realizado en la Universidad Tecnológica de Pereira publicado en la revista Scientia et Technica en mayo de 2007, que como su nombre lo indica concluye que uno de los principales problemas a los que se enfrentan este tipo de compañías es el no acceso a fuentes de financiamiento.
- “Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarial de Cartagena de Indias”, adelantado por la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar y la Cámara de Comercio de Cartagena, Cartagena en octubre de 2002 por Jorge Luis Alvis Arrieta y Fernán Acosta Valdelamar, en el que se concluye las microempresas de la ciudad de Cartagena son poco competitivas y su acceso a otros mercados, tanto nacionales como internacionales es bastante limitado. Además tan sólo un 4% de las microempresas vende en mercados externos⁵.

⁴ Facultad De Administración. **DESAFIOS ACTUALES DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA.** UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. BOGOTA.

⁵ Véase, Jorge Luis Alvis Arrieta y Fernán Acosta Valdelamar, “Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarial de Cartagena de Indias”, Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar y Cámara de Comercio de Cartagena, Cartagena, octubre de 2002, pág 57.

- “Hacia una política de fomento de la pequeña y mediana empresa argentina” Gerardo Adrián Otero y Manuel Lombardi aseguran en su documento sobre el caso argentino que para un proceso de actualización de las PyMEs además de abaratar los costos de bienes de capital y el financiamiento de la inversión es necesario diseñar una agenda de actualización tecnológica y revisar las implicaciones que esto tiene para el área de recursos humanos

1. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Las etapas que se vivenciaron desde el inicio hasta la culminación de la investigación, fueron las siguientes:

- Diseño de instrumento de recolección de información.
- Realización de encuestas-entrevistas.
- Procesamiento de la información.
- Caracterización en cada una de las áreas establecidas.

En una primera parte se analizó la información sobre el contexto de las MIPYMES y su situación actual, luego se procedió a formular los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron de tipo cualitativo y cuantitativo. La encuesta (Anexo 1) se diseñó con el ánimo de caracterizar las empresas y de que los empresarios definieran las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la organización. El formato de guía de entrevista se dividió en cada una de las áreas de análisis con el objeto de que el momento de realizar la entrevista, existieran unas preguntas predeterminadas para cada uno de los empresarios.

Las entrevistas y encuestas se realizaron a los directivos de las organizaciones MIPYME a través de preguntas directas que buscaban identificar oportunidades o necesidades en las diferentes áreas organizacionales de la empresa. Aunque el caso particular de este trabajo es el proceso de la gestión de recursos humanos, la metodología implicó que la realización de entrevistas se aplicará sobre todos los aspectos de las áreas organizacionales. En últimas fue un trabajo colectivo entre los estudiantes que conformaban parte del grupo de investigación.

Luego se procedió a procesar la información obtenida a través de matrices de contenido y de información estadística para finalmente poder así caracterizar a las empresas objeto de la muestra. Así, se concluye que para el proceso de analizar la información se utilizó herramientas cualitativas, y se estudiaron los resultados en conjunto con la información estadística descriptiva resultado de la información cuantitativa, y así se realizó tablas estadísticas de comparación.

1.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de Investigación fue **Descriptivo-Analítico** debido a que mediante la aplicación del método científico, se procuró obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento permitiendo establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor⁶.

1.2 POBLACIÓN

La población total obtenida a través de la base de datos de ACOPI fue la que se muestra a continuación:

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD
EXPORTADORAS	7
NO EXPORTADORAS	55
NO HAY INFORMACION	3
TOTAL	65

Fuente: Elaborados por grupo investigador, Agosto-26-08

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD
ALIMENTOS	3
ARTES GRAFICAS	4
COMPERCIAL	5
CONSTRUCCION	12
GAS / INDUSTRIAL COMBUSTIBLE	4
METALMECANICA	21
OTROS	6
PLASTICO - QUIMICO	2
SERVICIOS	8
TOTAL	65

⁶ William Jhoel Murillo Hernández
<http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm>

◆ **Muestra**

Como ya se menciona el total de la población fue de 65 empresas de las cuales se excluyeron tres por quedar fuera de Cartagena. Aunque el proyecto inicial contemplaba trabajar con las 62 empresas, específicamente con la gerencia de la empresa, finalmente por diversas razones la muestra terminó siendo 27 empresas.

1.3 FUENTES Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- ◆ **Fuentes primaria:** Entrevistas a personal administrativo de las empresas.

- ◆ **Técnica de recolección:** Visita a las empresas mencionadas en la muestra con sucursales en Cartagena, para la realización de las entrevistas.

- ◆ **Fuentes secundaria:** Informe de la Superintendencia de Sociedades, estudios específicos de la empresa, artículos emitidos por la empresa, artículos de revistas e Internet, tesis, material expuesto por la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena.

- ◆ **Técnica de recolección:** Análisis de los informes presentados.

2. CARACTERIZACION DEL AREA ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN HUMANA.

2.1 HISTORIA Y RAZON DE SER DE ACOPI.

“ACOPI, es la organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos. ACOPI es una entidad sin ánimo de lucro, una Federación Nacional de la PYME, fundada el 27 de Agosto de 1951, como resultado de la fusión de entidades afines del orden regional que existían en ese momento en cuatro de las más importantes ciudades del país.”⁷

Así fue como se dio el inicio de esta entidad, en la década de los 50 como una fusión de las organizaciones más importantes en el momento.

“Las actividades de ACOPI se centran principalmente en dos grandes funciones: La primera llevar la representación de los asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales y la segunda, desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados.

ACOPI, como entidad gremial de carácter nacional ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las Pequeñas y Medianas

⁷ Historia. <http://www.acopi.org.co>

Empresas, no sólo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como Ejecutor directo de una serie de programas encaminados a lograr tal desarrollo y a la proyección del sector en los órdenes nacional e internacional. ACOPI es una institución prestadora de servicios de capacitación, asistencia técnica, información, organización, articulación comercial, relaciones institucionales y administración de proyectos.”⁸

Esta es la razón de ser de la entidad, no tener ánimo lucrativo, sino llevar la vocería del grupo, ya que actualmente existen alrededor de 6000 inscritos en ACOPI a nivel nacional, dentro de los cuales se agrupan de la siguiente forma: Empresariales, Asociativos, Registrados e Institucionales.

“MISION

Fomentar el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa, así como de la microempresa de acumulación, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica de mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.

VISION

Llegar a convertirse en el destacamento gremial de vanguardia del empresariado colombiano, como cúpula del capital nacional, líder y vocero en la construcción y aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas Colombianas.”⁹

⁸ Principales actividades. <http://www.acopi.org.co>

⁹ Quienes somos? <http://www.acopi.org.co>

La anterior fue una breve explicación del interés de ACOPI por llevar a cabo la realización de este proyecto, que se efectúa también con la ayuda de los docentes investigadores de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Como primer paso para realizar este estudio se escogió como sede a Cartagena, ciudad que posee una población de 65 empresas afiliadas a ACOPI, donde la meta era realizar las entrevistas y encuestas a todas estas empresas, pero consternadamente se tomó una muestra de tan solo 27 empresas, debido a inconvenientes que surgieron a última hora.

Algunas de estas empresas dieron una explicación que no podían participar en nuestra investigación por problemas ajenos a ellos mismos, como lo son que estaban aplicando para la gestión del programa de calidad ISO 9001, y que esto los mantenía demasiado ocupados y en consecuencia al gerente, quien era la persona objetivo del estudio y quien debía diligenciar las herramientas de nuestro trabajo.

Otras empresas solo explicaban que la próxima semana se podía realizar la cita de entrevista porque la semana en la cual llamábamos para apartar la fecha de reunión estaban muy ocupados y, así sucesivamente. Aunque es de aclarar que algunas organizaciones se sentían realmente muy ocupadas porque después de 3 semanas de intento si nos generaban la cita de entrevista.

Las herramientas con las cuales pudimos contar para obtener la información de las empresas fueron: una entrevista y una encuesta, las cuales se encuentran en los anexos.

2.2 CARACTERIZACION GENERAL.

La tabulación de la información muestra unas tendencias y similitudes de estas pequeñas y medianas empresas, las cuales caracterizaré a continuación, empezando por los resultados de las encuestas.

Estas empresas nos muestran que en su mayoría se mantienen como un núcleo familiar, debido a que algunas fueron fundadas por los padres de los gerentes y ahora son socios junto a algún otro familiar, el promedio nos muestra que poseen entre 2 y 3 socios (2.78), y que tienen alrededor de 20.96) empleados, lo que es característico de las pequeñas empresas.

La iniciación de estas empresas se remonta en promedio a unos 12 años atrás, lo cual las muestran como empresas sólidas en formación, debido a que han adquirido experiencia y sostenibilidad en el comercio, creando a su vez una propaganda de confianza entre los clientes. Los recursos con los cuales dieron inicio a sus actividades fueron propios para casi todas las empresas, específicamente para 24 de las 26 empresas encuestadas, dando una gran inclinación hacia este resultado, tan solo unos pocos se atrevieron a realizar un préstamo para iniciar la operación de las mismas.

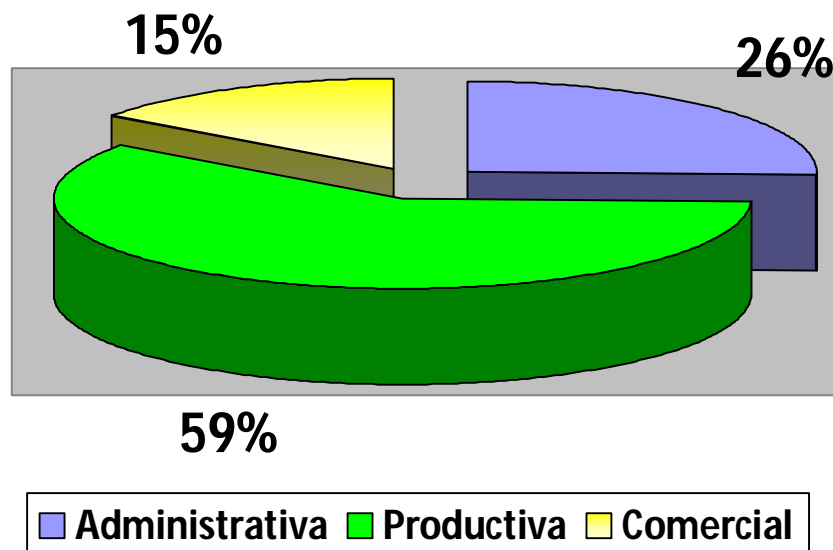
Las empresas de la muestra trabajan con un 52,8% de empleados permanentes, del promedio de 21 empleados, y un 47.2% son ocasionales, esto se debe a que muchas de estas empresas trabajan sus productos o servicios bajo pedido de los clientes. Se puede concluir que a mayor dinamismo en el mercado, mayor será el número de empleados ocasionales.

De este mismo promedio de empleados (21), el 41.68% firmaron contrato a termino indefinido, el 22.59% poseen contrato a termino fijo o definido, y el 35.73%

restante firmaron contrato por prestación de servicios. La mayor parte de los empleados a término indefinido se encuentran adscritos en la parte administrativa y muy pocos de ellos pertenecen al área productiva, que se caracteriza por una gran cantidad de trabajadores ocasionales.

Los empleados se encuentran repartidos ponderadamente dentro de la empresa de la siguiente manera; el 25.53% se concentran en el área administrativa, el 59.51% están en el parte de producción, y el 14.95% restante están en la parte comercial. Si sumáramos el área administrativa y comercial, podríamos observar una relación de 60% están en la parte de la transformación de insumos (producción), y un 40% a la parte del direccionamiento de la empresa (administrativa), lo cual genera una muy buena impresión debido que además de componer las ideas y necesidades de los clientes, también buscan disminuir costos de producción, ampliación de sus fronteras de mercado para poder tener una estabilidad en su mercado. En el grafico se observa de mejor manera.

Grafico 1. Distribución de empleados

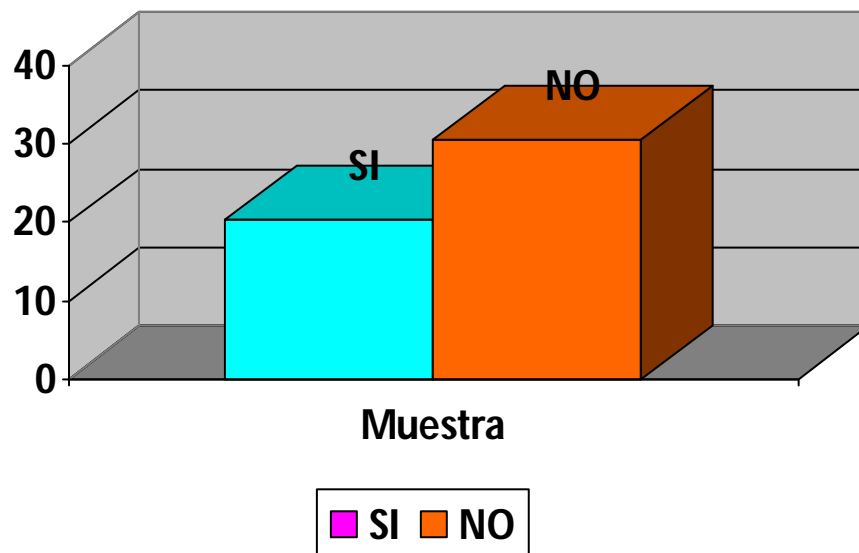


Fuente: Elaborado por Fernando Gómez. Octubre 20 del 2008

Otro aspecto a resaltar mencionado por la mayor parte de estas empresas, es que sus empleados conocen y están adscritos a un plan seguridad industrial, ya que 25 de estas empresas se las han dado a conocer a sus empleados a través de la inducción y capacitación que se le brinda al nuevo personal. Todas estas empresas han afiliado a sus empleados a una Empresa Promotora de Salud (EPS), y tan solo 1 empresa no ha afiliado a todo el personal al sistema de pensión, caja de compensación, ni tampoco a una ARS.

Estas pequeñas empresas no suelen ser tan agresivas como lo son las grandes empresas en términos de mercadeo, pues de la muestra, 21 no cuentan con un grupo que se encargue de investigar el mercado, de buscar nuevos clientes, de buscar algún tipo de innovación; las 6 restantes muestran su interés por la investigación de mercado designando a un personal a la realización de esta actividad. En el grafico se puede observar el contraste de las empresas que llevan y las que no llevan a cabo esta actividad.

Grafico 2. Empresas que designan la investigacion de mercado.



Fuente: Elaborado por Fernando Gómez. Octubre 20 del 2008

De las compañías consultadas, hay 20 empresas que trabajan bajo órdenes de producción, de estas 20 empresas existen algunas que se dedican a crear productos industriales que son demasiado variados, por lo cual no manejan unos productos establecidos estándar y tan solo producen lo que el cliente necesita; las otras 6 empresas no se arriesgan a tener un inventario estándar, por lo cual bajo cada pedido van abasteciéndose.

Estas empresas son muy pobres en experiencias de comercio exterior, tan solo 6 empresas han exportado alguna vez, sin embargo algunas de estas 6 dicen haber exportado por que tuvieron que hacer los tramites de exportación debido a que algunos de sus clientes están ubicados en la zona franca de Cartagena. Pero hay 10 empresas que han importado o importan algunas veces materia prima para su transformación. Lo importante de esto es que existen 11 empresas que han demostrado su interés por querer participar en programas de exportaciones. Sin embargo las empresas de la muestra que verdaderamente exportan han designado una persona encargada en el área de comercio exterior.

Se puede decir además que estas empresas estudian muy bien las finanzas de sus empresas y sacan conclusiones de acuerdo a los estados que arrojan estos estudios, un ejemplo de esto es que 24 de estas empresas mantienen actualizados sus estados financieros y los interpretan de tal manera que puedan prever anomalías, 25 de estas empresas manejan el sistema contable a través de un software ayudando a la concordancia de los estados financieros.

Aunque 15 de estas empresas cuentan con la capacidad financiera para realizar nuevos proyectos, no se apartan de la realidad las 19 de las 27 empresas que conocen las ventajas y desventajas de los créditos para las micro y pequeñas empresas.

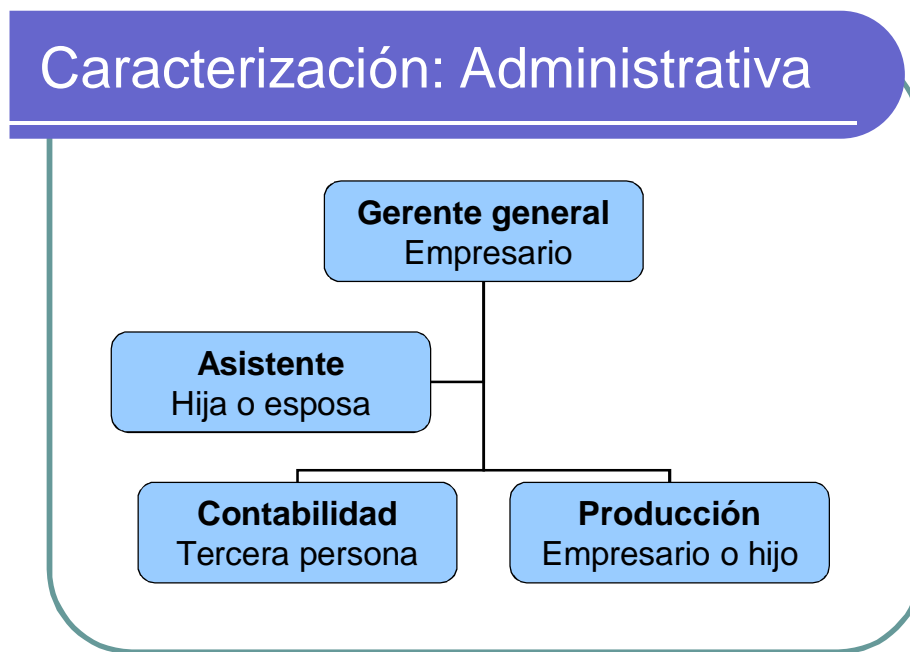
Todas las empresas del mundo van en busca de ser altamente competitivas en los mercados, estas micro y pequeñas empresas demuestran su interés por participar en nuevos proyectos de implementación de tecnologías que les permita tener un diferenciador dentro del mercado, para ser mas exacto 26 de estas empresas demuestran su interés por participar en proyectos que le permitan la implementación de nuevas tecnologías. 19 de las empresas han implementado la innovación ya sea en algún proceso o en un producto, algunas de estas empresas denominan innovación en sus productos, pues crean bienes que no se encuentran en los mercados, para ello el cliente les genera las especificaciones y estas empresas lo producen.

Hay 24 de estas empresas que han implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años, y no solo en la parte de oficinas pues 20 de estas empresas han ampliado la capacidad de producción como mejoras para la reestructuración de su planta.

2.3 CARACTERIZACION ADMINISTRATIVA Y DIRECTIVA.

Como se había mencionado anteriormente prácticamente todas las empresas son familiares, algunas son dirigidas por sus fundadores o en su defecto algún familiar como hijo o hermano, por lo tanto la mayor parte, 17 de los 26 de encuestados son socios de las mismas, 6 son propietarios únicos y tan solo 3 de los gerentes encuestados están designados como empleados. Esto es algo esperado, debido a que la generalidad de las pequeñas empresas es ser dirigidas por los mismos fundadores o designan algún socio como representante legal de la compañía. De hecho en la siguiente gráfica se puede representar organizacionalmente la estructura de estas organizaciones, en términos generales.

Figura 1. Jerarquía de empresas familiares



Fuente: Elaborado por Netty Huertas. Octubre 25 del 2008

Como estas empresas son pequeñas, no cuentan con mucha diversificación de los puestos de trabajo, cada persona hace de todo un poco. Para el trabajo de contador existen diferentes alternativas de contratación; 11 de estas empresas contratan a un contador por contrato laboral, es decir, crean un puesto de trabajo para tal cargo; 4 de las compañías contratan a empresas especialistas en el tema para que le hagan el seguimiento contable (*Outsourcing*), 8 de estas empresas emplean a una persona natural por prestación de servicio, cada vez que lo crean necesario o pactan un periodo intermedio para generar este trabajo que puede ser alrededor de unos tres meses, y las 3 empresas restantes, no generan ninguno de estos escenarios.

A continuación se puede ver el grafico que muestra dicha información de manera porcentual.

Grafico 3.



Fuente: Elaborado por Fernando Gómez. Octubre 20 del 2008

Las descripciones anteriores nos han mostrado una parte de las empresas, que hace referencia a la estructura organizacional, ahora hablaré sobre el direccionamiento de las mismas, sobre todo aquello que se espera que tenga una empresa.

Ya se ha mencionado que estas empresas son de carácter familiar, por esta característica, la gerencia general normalmente está en manos de uno de los socios. El nivel de estudio encontrado para quienes ocupan este cargo entre los encuestados es variado, ya que 10 alcanzaron a realizar hasta un postgrado, 10 obtuvieron su título como profesional, 3 decidieron o les fue oportuno por estudiar una carrera técnica y para los otros 3 restantes, su nivel de estudios llegó hasta terminar el bachillerato.

A nivel general, el 92.6%, o sea 23 empresas, coincidieron en que tienen definida la misión, visión, objetivos, metas y el organigrama, también esta parte del grupo, en algún momento han establecido planes y estrategias para su ejecución, y se encuentran tan organizadas que han descrito las funciones, objetivos y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo en la organización. Todo esto, muy importante para el direccionamiento de la empresa pues tienen claro cuáles son las metas y el cómo se deben alcanzar.

Las respuestas estuvieron muy divididas en cuanto a si las decisiones las tomaba únicamente el gerente general, 51.9% de las empresas de la muestra respondieron que si y el 48.1% que no; cabe aclarar en este tema que por ser estas organizaciones tipo sociedades, ya sean familiares o de negocios, las decisiones se consultan y es el representante legal, en este caso el gerente general, quien da la última palabra. Aquellas que respondieron que las decisiones no solo las toma el gerente general, es debido a que son un poco más grandes y poseen departamentos en donde los jefes toman las decisiones correspondientes y no siempre están aclarándole al gerente que hacer.

Lo anterior fue el procesamiento de la información de la encuesta, ahora hablaré sobre la entrevista que nos expondrá más detalladamente sobre la caracterización de la gestión humana de las MIPYMES afiliadas a ACOPI.

2.4 CARACTERIZACION ORGANIZACIONAL.

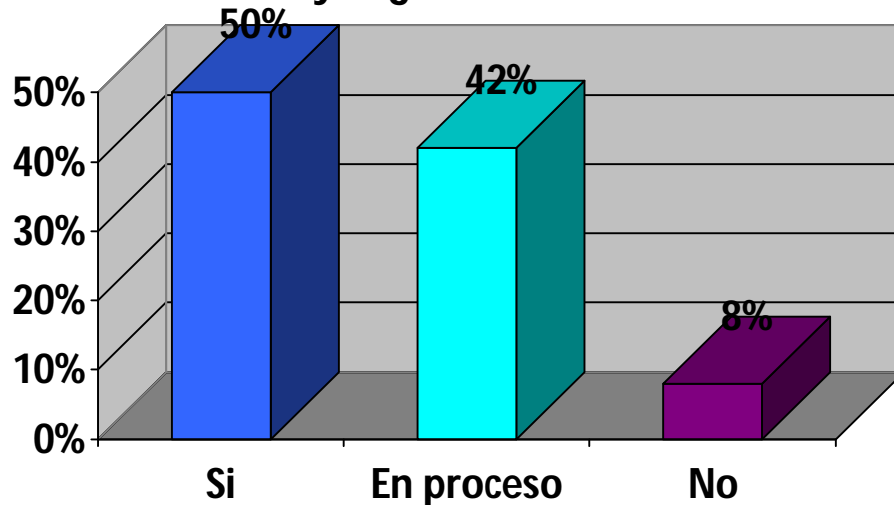
La gestión humana va muy de la mano con la parte administrativa y organizacional de la empresa, por esto a continuación comenzaré a detallar las respuestas en la parte organizacional para luego pasar a la gestión humana.

En estas empresas tan solo el 88% tiene organizado y archivado la totalidad de los documentos de la organización, digo así debido a que esto es una parte primordial de la cual esperaba que estuviera en un 100%, el saldo restante esta dividido en que un 8% tienen los papeles pero no en un orden específico, y el 4% (1 empresa) no tienen un archivo con los documentos de la empresa.

Las labores administrativas en estas organizaciones son llevadas a cabo en un 83%, la otra parte no cuenta con personal administrativo sino que son repartidas dentro de los diferentes cargos, esto nos lleva a concluir que una gran cantidad de la muestra son compañías sólidas y que están pensando en formar una organización seria y por ello, financian personal que se enfatice en unos puestos tan especiales como lo son los de tipo administrativo; por el contrario, el porcentaje restante son empresas muy pequeñas que por su etapa de ciclo de vida todavía están buscando sobrevivir en el día a día.

Es importante que las empresas tengan visualizado un horizonte para así poder establecer un camino y lograr alcanzar esta meta. El 50% de estas empresas han elaborado manuales y reglamentos de procedimientos de las actividades que realizan o que necesitan, el 42% se encuentran en el proceso del desarrollo de los reglamentos básicos de trabajo y el otro 8% no cuenta con los manuales y reglamentos, tal como se observa en el siguiente grafico.

Grafico 4. Empresas que poseen manuales y reglamentos



Fuente: Elaborado por Fernando Gómez. Octubre 20 del 2008

Dentro de las empresas que han elaborado los manuales y reglamentos de procedimiento, el 58% solo poseen desarrolladas algunas actividades del negocio, la otra parte responden que las labores de la empresa no les han permitido planear las actividades del negocio. Tan solo el 13% manifiesta que han escrito un plan de trabajo de la organización.

Siguiendo con la temática del plan de los manuales y reglas, las funciones dentro de estas empresas están claramente definidas en un 83%, en la parte restante no poseen tareas asignadas y se estabilizan creando comités de trabajo que se encargan de resolver los problemas que se generen.

Existen grandes empresas a nivel mundial, ejemplo (Coca-Cola), y local, ejemplo (Sociedad Portuaria Regional De Cartagena), que se encargan de realizar actividades de capacitación como una forma de obtener altos estándares de calidad en el personal humano, estas pequeñas organizaciones de la muestra solo

participan en los programas que otras entidades realizan. El 50% de estas MIPYMES han logrado capacitar a empleados en algunas áreas laborales, el 38% han gestionado con entidades externas programas de capacitación para el personal activo de la empresa, el otro 12% responden que el proceso empresarial es reciente y todavía les faltan programas de capacitación para los empleados.

Esto fue el escenario de la parte organizacional, en cuanto a la gestión humana estas empresas no poseen unos conocimientos como tal, e incluso ni siquiera poseen el departamento de recursos humanos, pero igual poseen experiencias que las han podido pasar, ya sea por los *Outsourcing* contratados o por imitación en procesos de otras compañías.

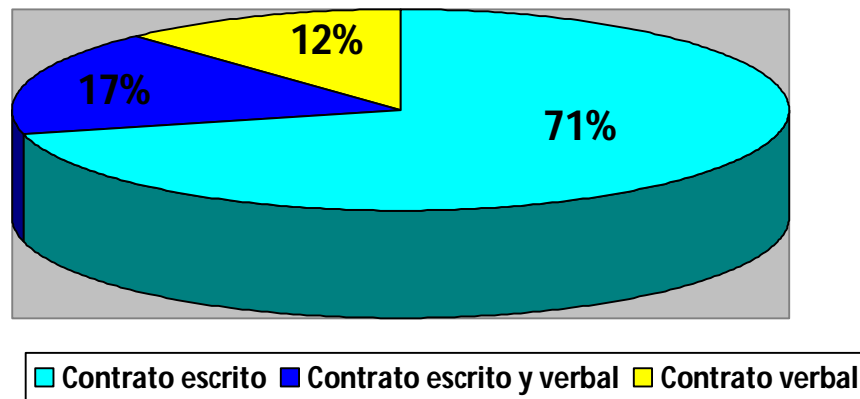
2.5 CARACTERIZACION DE LA GESTION HUMANA.

El proceso de selección de personal es algo muy delicado porque una mala elección genera pérdida en el tiempo e insatisfacciones de los clientes tanto internos como externos.

El 54% de las MIPYMES encuestadas determinan el requerimiento y pasan el formato a la persona encargada, quien a su vez hace un proceso de reclutamiento y selección, el 25% determina el perfil de cargo y lo compara con el personal recomendado por los empleados, y el 21% restante solo contrata a personal recomendado porque no existe una persona o departamento que se encargue del asunto.

La contratación del personal nuevo en la empresa se hace de diferentes formas; el 71% de estas tienen adscritos al personal por medio de un contrato escrito, y respetan el periodo de prueba, el 17% lo hacen tanto por contrato escrito como por contrato verbal, dependiendo del cargo a desempeñar y finalmente, el 12% restante contratan a todos los empleados a través de un acuerdo verbal.

Grafico 5. Contratación de personal



Fuente: Elaborado por Fernando Gómez. Octubre 20 del 2008

Aunque estas empresas son pequeñas deben hacer cumplir las normas de seguridad industrial, 58% de estas empresas tienen a los empleados afiliados a la ARP, 33% de estas empresas poseen un comité que se encarga de hacer regir las normas tanto de higiene como de seguridad industrial, y tan solo 8% declaran no poseer riesgos de accidente de trabajo. En la última afirmación se puede dar el caso de una baja tasa de accidentalidad por ser empresas prestadoras de servicios.

Con el fin de hacer seguimiento del proceso de calidad y de motivación del personal en su trabajo, estas empresas hacen evaluaciones. El 46% de las organizaciones realizan evaluaciones periódicas con el fin mencionado anteriormente y así verificar la necesidad de capacitaciones requeridas, el 50% en ciertas ocasiones el jefe inmediato se encarga de verificar la calidad del producto o servicio, lo cual también es bueno porque le da espacio y confianza al empleado, y el otro 4% o una empresa respondió que no hacen esta practica porque el que no sirve o se siente insatisfecho, entonces se va.

Es importante para los procesos de la gestión humana como el proceso de selección y reclutamiento del personal, el contar con un manual de funciones de los puestos de trabajo. En el 54% de las empresas de la muestra existe un manual de estas funciones aclara el perfil del cargo y la posición en el organigrama. En el 25% de estas empresas que se caracterizan por ser unidades familiares, como es de esperarse los jefes son los miembros de la familia. Y el otro 21% manifiestan que aunque no tienen un manual de funciones si tienen claridad que se deben separar los temas familiares de lo laboral y que tienen claras las tareas, pero solo uno se encarga de la toma de decisiones.

Con respecto a los temas de capacitación, se puede decir que los empleados de las MIPYMES en la muestra seleccionada, al momento de entrar un nuevo empleado en la organización, en un 38% son los mismos compañeros del área quienes se encargan de explicarle las tareas que debe realizar, el 29% envían a sus empleados a capacitación cuando la ARP o ACOPI les ofrecen este tipo de oportunidades, y tan solo un 33% evalúan las aptitudes y desempeños de los empleados en búsqueda de la necesidad de capacitación.

Queda de manifiesto que entidades como ACOPI o las ARP brindan la oportunidad de que se pueda capacitar masivamente a personal perteneciente a este tipo de empresas pequeñas, que por lo general no se incentivan mucho con esto pues no poseen la capacidad económica como para poder capacitar a todos o la gran mayoría de los empleados.

Por ultimo, se entiende que el proceso de reclutamiento y selección de personal nuevo, algunas empresas de la muestra lo hacen a través de empresas especializadas en el tema (*Outsourcing*), pueda que esta elección sea así por que crean innecesario el departamento de gestión humana ya que el nivel de retiro y rotación de personal es una fortaleza para estas compañías de la muestra, ó acuden a esta decisión por la experiencia que ofrecen las empresas prestadoras de servicios especializados (*Outsourcing*).

La inducción se observa que no es común que estas empresas la lleven a cabo, pues determinan que los mismos compañeros del área pueden ofrecerle al personal nuevo la inducción del puesto, mientras que el gerente o un encargado es quien le explica al momento de contratarlo, cual es la misión, visión, razón social y objetivos de la compañía. Seguidamente la capacitación para los empleados no se realiza ni constantemente ni masivamente, solo cuando entidades como ACOPI o las ARP los invitan.

La seguridad industrial es primordial para los gerentes de estas MIPYMES y esto queda demostrado en que su nivel de accidentalidad es bajo, pues solo 3 compañías de las 27 encuestadas, consideran la accidentalidad como una debilidad baja y media de su empresa, mientras que para las otras 24 restantes la establecen de la siguiente manera; 36.4% como fortaleza alta, 9.1% como fortaleza media y el 40.9% como una fortaleza baja.

3. CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas no solo son importantes para Cartagena, sino también para el departamento de Bolívar, debido a que esta ciudad es la zona industrial del departamento, generando importantes empleos y siendo suministradores a grandes empresas de la localidad, ya que muchas veces las grandes empresas locales prefieren acceder a este tipo de compañías no solo por ahorrar en términos económicos, sino también por la calidad del producto que estas MIPYMES brindan a sus clientes y por el servicio postventa (mantenimiento y reparación).

De acuerdo con los objetivos específicos planteados se pudo determinar cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal y de cuáles son las estrategias utilizadas en el proceso de reclutamiento. Se pudo establecer cómo las MIPYMES afiliadas a ACOPI capacitan a sus empleados y en qué periodicidad las realizan. Además se pudo caracterizar que estas compañías cuentan con un plan de salud ocupacional que se preocupa por la salud y disminución de riesgos profesionales en los procesos de producción de la organización.

Aprendí y es demostrado en este trabajo que estas MIPYMES cada vez luchan en el día a día, por sobrevivir y en algunos casos por crecer, que ciertas veces se concentran en ideas facilistas y que no generan planes y desarrollos a mediano y largo plazo, pues van con la marea del mercado y no se anteponen a los cambios solo en ideas presentes y no posibles opciones para el futuro.

La participación en este proyecto de investigación hace caer en razón sobre la realidad de estas empresas, las dificultades a las cuales se enfrentan y es grato saber que se esta aportando a conocer la realidad de las MIPYMES afiliadas a

ACOPI. Además, es bueno para la universidad ser parte de este proyecto pues demuestra el interés investigativo de los alumnos y docentes de la institución, aunque es también productivo para estas empresas pues conocerán recomendaciones que las ayudara a ponerse en una mejor posición organizacional.

Puedo concluir que estas MIPYMES “no dan su brazo a torcer”, que cada día se mantienen económicamente en el dinamismo de los mercados y que no solo deben enfatizarse en la parte de producción, sino también en como superarse a si misma para así ser cada vez mejores, no tanto en el sentido económico sino en el organizacional que en cuestión de tiempo se les convertirá ventajas e ingresos económicos.

4. RECOMENDACIONES

Las sugerencias que desarrollaré, son a nivel general, debido a que no se puede juzgar o decidir a nivel específico ya que estas organizaciones poseen diferencias tanto a nivel de sus historias y situaciones, y así como también poseen similitudes en el área organizacional y de gestión humana.

Es indispensable para la eficacia de las empresas que exista un manual de procesos para los diferentes lugares de trabajo como modo de capacitación para los nuevos empleados y también como método de mejoras en los procesos, ya que así en estipulado periodo se pueden revisar estos procedimientos y se podrá establecer que se está haciendo mal, que se puede perfeccionar o añadir, para así optimizar los puestos de trabajo y sacar un mejor provecho del talento humano disponible.

Además de lo anterior se deben aumentar los porcentajes de almacenamiento de documentos, porque esto representa una disminución de los tiempos de búsqueda de los papeles y a su vez un mejoramiento de la eficiencia de los empleados, esto es fundamental en una organización para dar una respuesta oportuna y eficaz cuando se requiera.

Siguiendo con la parte del reclutamiento de personal, es de saber que estas empresas no destinan un capital significativo para el encargado de recursos humanos, y que en algunos casos ni existe un encargado o área de la misma, por eso estas empresas se les recomienda contratar un servicio de *Outsourcing* para el seleccionamiento de personal específico y calificado que le puedan aportar a la empresa.

Existen casos en que las empresas miden el desempeño de sus empleados, presionándolos a conseguir un nivel más alto y exigiéndoles mas trabajo, pero no motivan a sus empleados, siendo creyentes que el salario mensual es la única y mejor herramienta de motivación, es bueno y recomendable que estas empresas aprovechen épocas especiales como navidad para realizar fiestas de integración, o realizar periódicamente mas o menos semestrales, una fiesta celebrando los cumpleaños de los empleados que cumplieron en este período. Esto de tal manera que los empleados sientan el aprecio que la organización tiene por ellos y que no se sientan olvidados, desmotivados y así ellos puedan devolverles esa gratificación siendo leales y productivos en la empresa.

Además, aprovechar en todo momento las oportunidades que brindan ciertas organizaciones al generar capacitaciones generales que pueden ser muy productivos no tanto a nivel organizacional, sino también de manera individual y cultural.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas deben también aprovechar que Cartagena es una puerta de salida y de entrada de mercancía, que posee uno de los mejores puertos del caribe y las facilidades que brindan las entidades bancarias y gubernamentales para los exportadores, dedicarse a estudiar el ahorro que les genera si exportan por estar en Cartagena que posee un puerto de contenedores, ver que eso le pueden generar beneficios a su favor que les es mas difícil de conseguir a las empresas del interior.

Una actividad que es inminente de realizar es investigar los mercados locales y sacar conclusiones de cual es su factor diferenciador ante las empresas del mismo sector económico, que pueden imitar de aquellas que son más grandes y por supuesto que pueden fusionar con la idea de negocio que generan, para así ofrecer un producto innovador y capaz de sacar al mercado internacional.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Cuadernos de coyuntura económica de primer semestre del 2007.
- Gerencia de los recursos humanos, 2008. [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- HEDRICH CALA, Álvaro. Situación y necesidades de la Pequeña y Mediana empresa. Universidad Sergio Arboleda. BOGOTA 2005.
- Facultad de Administración. Desafíos actuales de las empresas en Colombia. Universidad del Rosario. Bogota 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava edición. MC Graw Hill. 2007.
- Historia, ¿Quiénes somos?, Principales actividades. 2008. <http://www.acopi.org.co>

6. ANEXO 1

- **Formato guía de la entrevista.**
- **Formato guía de la encuesta.**