

**DISEÑO DE UN PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
DIRECCIONADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA EL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DEL
MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**



GLORIA AMPARO VALENCIA BOLIVAR

COD. 1154239

CARLOS ANDRES VALENCIA BEJARANO

COD. 1154238

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE DEL CAUCA, 2016**

**DISEÑO DE UN PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
DIRECCIONADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA EL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DEL
MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**



GLORIA AMPARO VALENCIA BOLIVAR

COD. 1154239

CARLOS ANDRES VALENCIA BEJARANO

COD. 1154238

Director De Trabajo De Grado

Dra. FRANCY JANED SARRIA ROJA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ZARZAL VALLE DEL CAUCA, 2016

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del Evaluador

Zarzal, Septiembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría y guiarme por el camino del éxito.

A mis Padres por su apoyo y amor incondicional.

A mi esposa y mi hija por darme la seguridad y la fuerza para salir adelante.

A mis abuelos porque gracias a su nobleza comprendí el sentido de la vida.

A toda mi familia porque gracias a ellos soy lo que soy.

A la Universidad del Valle Sede Zarzal por sus valores educativos y éticos, con los cuales seré un excelente profesional.

Carlos Andrés Valencia Bejarano

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mis hijas por la paciencia y soportar largas horas sin mi compañía, ustedes fueron mi mayor motivación para lograrlo, a mi madre mi ángel guardián, mi protectora incondicional que toda la vida me apoyo y me dio su amor y cariño aunque no estás en este momento sé que donde estés estas feliz de que yo logre esa meta era lo que más anhelabas “madre este logro de ser profesional te lo dedico con todo mi corazón” a mi sobrino Carlos Andrés compañero de tesis gracias por todo, porque sin el equipo que formamos no hubiéramos logrado esta meta y a mi familia en general, porque me ha brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Gloria Amparo Valencia Bolívar

AGRADECIMIENTOS

Los autores dan su más sincero agradecimiento:

A Dios y nuestras familias por ser el impulso para salir adelante cada vez con más fuerza.

A nuestra asesora de tesis Francy Janed Sarria Rojas porque gracias a ella logramos culminar nuestro último propósito en la academia.

A nuestro coordinador de programa Roberto Lucien Larmat por su excelente gestión como tutor.

A nuestro segundo hogar, la mejor para los mejores, nuestra Universidad del Valle Sede Zarzal.

A todos nuestros compañeros con los cuales compartimos nuestra etapa universitaria, porque nos llevamos un granito de cada uno de ellos, Dios los siga bendiciendo y nos llene de grandes proyectos.

Muchas Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	10
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
4. OBJETIVOS.....	15
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
5. JUSTIFICACIÓN.....	16
6. MARCO REFERENCIAL.....	18
6.1 MARCO TEORICO.....	18
6.2 MARCO LEGAL.....	38
6.3 MARCO CONCEPTUAL.....	48
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
7.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
8. DIAGNOSTICO PRIMARIO.....	51
8.1 ENTREVISTAS.....	52
8.2 ENCUESTAS.....	53
9. DEFINICIÓN DEL PROCESO.....	90
9.1 VINCULACIÓN.....	91
9.2 INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	93
9.3 ADMINISTRACIÓN LABORAL.....	94
9.4 EVALUACIÓN DEL DESARROLLO.....	95

9.5 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....	102
10. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS.....	104
10.1 DOFA.....	104
11. APLICACIÓN DEL PROCESO.....	108
11.1 INSTRUCTIVO DE APLICACIÓN	109
12. CONCLUSIONES.....	114
13. BIBLIOGRAFIA.....	116
14. ANEXOS.....	117

GRAFICOS

Grafico 1.	Tablero para gestión visual de Indicadores.....	Pág 36
Grafico 2.	Formato de entrevista.....	Pág 40
Grafico 3.	Formato de encuesta de Empleadores.....	Pág 41
Grafico 4.	Formato de encuesta de Colaboradores.....	Pág 42
Grafico 5.	Tabulación Pregunta # 1 Encuesta Empleadores.....	Pág 65
Grafico 6.	Tabulación Pregunta # 2 Encuesta Empleadores.....	Pág 65
Grafico 7.	Tabulación Pregunta # 3 Encuesta Empleadores.....	Pág 66
Grafico 8.	Tabulación Pregunta # 4 Encuesta Empleadores.....	Pág 66
Grafico 9.	Tabulación Pregunta # 5 Encuesta Empleadores.....	Pág 67
Grafico 10.	Tabulación Pregunta # 6 Encuesta Empleadores.....	Pág 68
Grafico 11.	Tabulación Pregunta # 7 Encuesta Empleadores.....	Pág 68
Grafico 12.	Tabulación Pregunta # 8 Encuesta Empleadores.....	Pág 68
Grafico 13.	Tabulación Pregunta # 9 Encuesta Empleadores.....	Pág 69
Grafico 14.	Tabulación Pregunta # 10 Encuesta Empleadores.....	Pág 69
Grafico 15.	Tabulación Pregunta # 1 Encuesta Colaboradores.....	Pág 70
Grafico 16.	Tabulación Pregunta # 2 Encuesta Colaboradores.....	Pág 71
Grafico 17.	Tabulación Pregunta # 3 Encuesta Colaboradores.....	Pág 71
Grafico 18.	Tabulación Pregunta # 4 Encuesta Colaboradores.....	Pág 72
Grafico 19.	Tabulación Pregunta # 5 Encuesta Colaboradores.....	Pág 72
Grafico 20.	Tabulación Pregunta # 6 Encuesta Colaboradores.....	Pág 73
Grafico 21.	Tabulación Pregunta # 7 Encuesta Colaboradores.....	Pág 73
Grafico 22.	Tabulación Pregunta # 8 Encuesta Colaboradores.....	Pág 74
Grafico 23.	Modelo pirmide humanizada.....	Pág 78
Grafico 24.	Metodología de Indicadores.....	Pág 83
Grafico 25.	Establecimiento de Metas e Indicadores.....	Pág 84
Grafico 26.	Establecimiento de Metas e Indicadores Ascendentes....	Pág 86
Grafico 27.	Establecimiento de Metas e Indicadores Descendentes...	Pág 86

TABLAS

TABLA 1. Reclutamiento Interno (Pro y Contra).....**Pág. 28**

TABLA 2. Reclutamiento Externo (Pro y Contras).....**Pág. 29**

TABLA 3. Entrevista de Selección (Pro y Contras)..... **Pág. 31**

TABLA 4. Características Detalladas ME.....**Pág. 78**

TABLA 4. Matriz de Aspectos DOFA.....**Pág. 107**

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Antes de analizar las condiciones de la gestión humana en las Microempresas manufactureras del municipio, es pertinente considerar algunos factores empresariales en Colombia que se han presentado en las últimas décadas y que afectan directamente el papel de las áreas de gestión humana; uno de estos factores es la denominada modernización empresarial que va más allá de introducir nuevas tecnologías y reorganizar los procesos de trabajo.

La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión del talento humano (Cárdenas, 1999)

Las estrategias de externalización (Valero 1999) complementadas con prácticas de flexibilización contractual y funcional (Dombois, 1999) contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad, pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo (Arango y López, 1999). La desregulación del trabajo conllevó más autonomía de la gerencia y del empresario sobre la fuerza laboral debilitando los sindicatos: de 8% de afiliados a comienzos de los 90 se llegó a 6% a finales de década; las negociaciones colectivas solo cubrían al finalizar los años 90 el 27.8% de la población ocupada (Cárdenas, 1999).

La pertinencia de una modernización de la cultura organizacional ha sido una constante desde el inicio de la apertura (Londoño, 1993). Se le critica al empresariado colombiano su visión cortoplacista, temor al riesgo y lo poco que valora el componente creativo del trabajador; así como las inconsistencias y ambivalencias entre un modelo marcadamente Taylorista

(jerarquizado y vertical) y un discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia (Mendoza, 1996; Urrea y Arango, 2000).

La necesidad de incursionar en mercados internacionales, si se quiere sobrevivir, también está haciendo tomar conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y centradas en la reducción de costos y más enfocadas hacia la innovación y el ciclo de vida del negocio (Mendoza, 1996), el uso intensivo del conocimiento y de políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y procesos dinámicos de innovación (Chaparro, 1998).

Estos condicionamientos empresariales han migrado hacia la creación de nuevas empresas que en su inicio son permeadas por aspectos netamente culturales en cuanto a la falta de satisfacción y productividad del personal en las microempresas, es decir, informalidad en la contratación, bajos índices de remuneración y pocos factores que alimenten la motivación y eficiencia dentro de las organizaciones; todo esto se traduce en un desequilibrio organizacional, ya que la alta fluctuación del personal no permite estandarizar procesos ni lograr metas propuestas para el desarrollo organizacional y en definitiva termina por estancar el crecimiento de las microempresas e inclusive acabar con ellas, viéndose afectada la evolución económica, social y cultural.

Por tal motivo, La gestión del talento humano conlleva a que esas tendencias y perspectivas que se implementan cotidianamente en todas las empresas, permitan realizar una administración eficiente del personal, ya que todo ello contiene en su interior directrices para administrar estos procesos en virtud de lograr la competitividad y la eficiencia.

Aplicar estas perspectivas humano-organizacionales tiene un objetivo común y es el hecho de describir y analizar los avances y perspectivas de la gestión del talento humano a nivel mundial, dado que así las organizaciones pueden encontrar luces acerca de los procesos que se deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

El entorno empresarial actual está caracterizado por la evolución global y tecnológica que orienta a las empresas a incrementar su competitividad, creando escenarios propicios para el desarrollo de habilidades y competencias de su componente humano, para lograr a través de él, nuevas estrategias y metas que encaminen a la organización a la evolución del entorno.

Las micro, pequeñas y medianas empresas requieren del compromiso y apoyo fundamental de su componente humano para lograr cada uno de los objetivos trazados, ya que es quien administra todos los recursos pertenecientes a la organización, y es a partir de esta administración que los factores de compromiso, responsabilidad y satisfacción empiezan a ser interiorizados para cada una de las personas.

Las microempresas manufactureras del municipio de zarzal valle, presentan falencias en cuanto a lo expuesto anteriormente, partiendo de irregularidades en el proceso de selección, contratación, remuneración y formación como principales aspectos de integración de personas a la empresa.

En 1999 realizan una evaluación de cargos y estructura salarial a la empresa pecuaria Montecitos Ltda. De la Paila Valle y un programa de capacitación para el mejoramiento continuo en los servicios de salud E.S.E. Hospital Departamental San Rafael de Zarzal valle.

Para el 2003 se elaboran manual de funciones, procesos, procedimientos y riesgo en la Librería Panorama del municipio.

Luego en el año 2004 se establece manual de funciones, procesos y procedimientos para Multiservicios los Lagos de Zarzal y la Corporación de Ferias y Exposición del Norte del Valle “Corpoferias” de Roldanillo.

De igual modo para el año 2005 ejecutan manual de procesos y procedimientos y un diagnóstico de las áreas funcionales y plan de acción administrativo de la Central de Abastos del municipio de Zarzal.

Además Se realiza un diagnostico externo de las áreas funcionales y plan de acción de la empresa Golden Fruit en Zarzal valle en el año 2006.

Para el año 2010 se elaboraron manuales de funciones, procesos, procedimientos y plan de riesgo para el instituto para el desarrollo de la paila “IDLA”

Por otra parte para el año 2012 se lleva a cabo un plan de acción de gestión humana para la empresa Coolaboramos C.T.A. en la Paila, un estudio del clima organizacional en Supertiendas Olímpica de zarzal y de igual modo en el grupo empresarial Materiales Ltda., un programa de inducción y reinducción a empleados administrativos del Hospital Departamental San Rafael de Zarzal y un plan estratégico de gestión de talento humano en la Cooperativa de Servicios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado Camino Verde A.P.C.

Así podemos inferir, que algunas sectores del municipio han evolucionado; los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto de diseñar una herramienta de gestión del talento humano direccionado al desarrollo de indicadores de gestión para el crecimiento de las microempresas manufactureras del municipio de Zarzal Valle?

3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de las microempresas del municipio de Zarzal Valle?
- ¿Qué aspectos organizacionales requieren ser reestructurados?
- ¿Cuál es el proceso más eficiente para la reestructuración?
- ¿Cuál es la metodología de desarrollo para lograr el direccionamiento de las microempresas del municipio?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar un proceso de Gestión del talento humano direccionado a la implementación de indicadores de gestión, para el crecimiento de las microempresas manufactureras del municipio de Zarzal Valle.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de las microempresas manufactureras del municipio.
- Determinar la metodología de aplicación de procesos de gestión (talento humano e Indicadores visuales) en las microempresas de Zarzal Valle.
- Determinar el método de aplicación del proceso de gestión del talento humano enfocado al desarrollo de indicadores de gestión en las microempresas del municipio.

5. JUSTIFICACIÓN

El control y gestión de los procesos organizacionales, resulta de vital importancia para conocer la verdadera capacidad evolutiva de las microempresas, ya que a partir de ello las metas organizacionales tendrán un mismo horizonte y la estabilidad, motivación y progreso de su parte operativo-administrativa, propenderán por liderar dicho crecimiento.

Todo ello depende directamente de las condiciones y políticas organizacionales a las cuales se encuentran vinculados los factores productivos (talento humano) y a la visión modernista de sus dirigentes, los cuales son los conductores de su propio vehículo empresarial, y es a partir de ellos que se traza el camino a seguir en el GPS que marca la línea al éxito.

Son muchos los factores de incidencia directa sobre la falta de procesos de gestión administrativa; la falta de control de las autoridades competentes es el principal factor por el cual se realizan prácticas no acordes a lo establecido por las leyes Nacionales, y por lo cual se da la contratación sin garantías, que velen por la integridad y satisfacción de los colaboradores, específicamente en temas como: Salarios, no vinculación a prestaciones sociales, salud, ni cajas de compensación, que son requisitos puntuales por los cuales se origina la inestabilidad en el personal, la cual se ve reflejada en la dificultad de convertir en acción las políticas y procesos organizacionales.

Estas premisas son principales causantes del estancamiento micro empresarial, y es un fenómeno que se está dando cada vez en mayor medida, y que desintegra todo impulso posible por lograr el desarrollo económico y cultural de los rangos de acción de dichas organizaciones. Por tal motivo la ausencia de un proceso de gestión humana, es considerado un riesgo para la integridad física y emocional del componente humano, el cual es factor principal en la ejecución de las metas

empresariales debido a que las personas al no sentirse parte de la misma, cometen acciones que muy probablemente atenten contra la integridad y calidad del proceso.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco Teórico

Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos; ¿Quién diseña y planifica los productos?, ¿Quiénes gestionan el proceso?, ¿Quién son los responsables directos de la comercialización de un producto o servicio?, el componente humano establece los objetivos y estrategias empresariales, son la clave para que las empresas, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual.

Al tratar de definir al ser humano dentro del ámbito laboral y cómo éste ha llegado a ser considerado el factor estratégico para el desarrollado, nos permitirá entender su verdadero rol dentro de las empresas.

En este sentido, debe considerarse al personal de una empresa como socio y plantea la elemental concepción de su multidimensionalidad y multivariabilidad de su esencia; de igual forma resalta su importancia como impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje para poder hacerla competitiva y llevarla al éxito.

Las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” para el logro de sus objetivos.

Todo ello trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado en la producción, en el trabajo en equipo, en la solución de problemas, en la

relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados.

La contribución del área de talento humano a las organizaciones Colombianas ha marcado una tendencia creciente en los últimos años, estudios realizados han comprobado como las organizaciones han ido implementando en mayor y mejor medida marcados procesos humanistas enfocados al desarrollo de habilidades de las personas.

Así lo comprueba Gregorio Calderón Hernández en su artículo *Gestión Humana en la Empresa Colombiana*: Estudios realizados por AON Consulting en 2002 indican un avance en la toma de conciencia por parte de las directivas empresariales sobre la necesidad de contribuir a la *eficiencia organizacional* a través de las practicas focalizadas al desarrollo del talento humano (Calderon, Gestion Humana en la empresa Colombiana, 2002); más tarde Price Water House en 2002 encontró efectos positivos en la inversión en estas prácticas ya que entre más se invertía en ellas, el crecimiento de la *productividad* tenía un comportamiento Proporcional (Perez); apoyado en lo anterior, Calderón en 2008 concluyo que las áreas de *talento humano* generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), *gestión del cambio* e infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social (Calderon, Gestión humana en la empresa Colombiana, 2010)

Estos nuevos preceptos acerca del talento humano y su gestión, han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un *sistema de gestión* adecuado a los requerimientos organizacionales; así lo plantea (Arango, 2015) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos

condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes procesos para la aplicación de prácticas de sistemas de gestión humana

(Cuesta, 2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de las personas, impulsó la búsqueda de procesos conceptuales funcionales de gestión humana: Se incentiva la búsqueda de procesos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la *cultura organizacional* y a la cultura del país.

En la filosofía gerencial, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las *ventajas competitivas* sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos mediante la aplicación de adecuados procesos de gestión que garanticen el tránsito hacia la excelencia.

Así lo plantea (Fleitas, 2002) cuando explica que Los procesos de Gestión del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el este componente en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

Por lo tanto, si una organización, en este caso las microempresas del sector manufacturero del municipio desean medir la evolución de su grupo de trabajo, puede hacer uso de herramientas, tal y como lo son los *indicadores de gestión*; así lo afirma, (Cardona), debe tenerse en cuenta que hay indicadores históricamente contruidos, es decir, indicadores que han sido diseñados con anterioridad y que pueden servir de base para evaluar distintos programas en varios contextos, pero no hay indicadores “absolutos” u “objetivos”. Es decir, los indicadores requieren ser

construidos tomando en consideración el espacio, el contexto, la especificidad y el colectivo del programa social que se evalúa”.

Igualmente plantean que *Medir* es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave para diseñar indicadores de gestión humana, está en la elección de las variables críticas para el éxito de cada proceso, para lograr una gestión eficaz y eficiente de cada cargo, es conveniente diseñar un sistema de *control de gestión* que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de cada cargo, estos indicadores permitirán a la gerencia información real, permanente e integral sobre el desempeño de cada grupo de trabajo.

Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo en su publicación Indicadores de Gestión argumenta que en la actualidad en la empresas son muchos los factores que afectan el *desempeño* de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas, el comportamiento de esos factores es probabilístico y no determinístico, y la manera más afectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables, es a través de tener información administrable, La cuestión es construir indicadores de gestión humana como *herramienta de apoyo* para la *toma de decisiones*, existen diversas maneras de definir los indicadores y, también, diversas recomendaciones sobre sus aplicaciones, por esto, los indicadores de gestión son diseñados dependiendo lo que se desea medir (Jaramillo J. M., 1998)

La razón principal por la que el área de gestión humana puede ser entendida como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas; (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002) como referente número uno explica que las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; Para las personas, las organizaciones

constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

Por tal motivo, las empresas están invirtiendo cada vez más en su componente humano y menos en productos y servicios directamente, ya que es la parte humana quien conoce y sabe cómo desarrollarlos, pero no solo en productos, la sociedad empresarial enfocada a las prestación de servicios también ejerce la misma metodología, invierte más en las personas que son quienes conocen y satisfacen a sus clientes y al igual que el punto anterior invierte menos en el cliente de forma directa.

Ahora bien, cuando se plantea aplicar técnicas de gestión humana a las microempresas, debemos detallar el proceso, método o teoría bajo la cual se van a definir los parámetros para su desarrollo.

Para Idalberto Chiavenato, **(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)** la interrelación Empresa-Empleado es de vital importancia para la consecución de sus objetivos organizacionales, iniciando desde los aspectos de *admisión de personas* relacionado directamente con el *reclutamiento y selección*, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la *compensación laboral*, en el *desarrollo de las personas*; en la *retención del personal* (capacitación, etc.) y en el *monitoreo de las personas* basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Para Idalberto, **(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)** El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen.

Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca

La selección de personas se plantea desde diferentes enfoques:

Enfoque Tradicional: predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción es micro orientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de ahí que el enfoque sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado. El proceso es vegetativo porque busca llenar la vacante y mantener el statu quo de la organización, por tanto es conservador. Se hace énfasis en la eficiencia es decir la ejecución correcta, casi siempre, el proceso de incorporación de personas se concentra exclusivamente en el órgano de RH. La función de asesoría (staff) absorbe por completo el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea, Los especialistas del staff monopolizan el proceso de incorporación de personas.

Enfoque moderno de prelación al enfoque estratégico: el proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a largo plazo. La acción se halla macro orientada, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto, de ahí que el enfoque sea integral y global, el proceso es incremental porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles. De ahí la búsqueda del cambio mediante la creatividad y la innovación.

Se hace énfasis en la eficacia porque busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión. Todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad de línea, por tanto, los

gerentes y sus equipos asumen la totalidad del proceso con ayuda de consultores internos y asesores del órgano de talento humano

Idalberto Asocia a este proceso, dos componentes importantes:

- *Reclutamiento de Personas:* El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos a su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación, si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

Para el autor el reclutamiento tiene 2 vertientes:

1. *Reclutamiento Interno:* Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

PRO	CONTRA
Aprovecha mejor el potencial humano	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
Motiva el desarrollo profesional	Favorece la rutina
Incentiva la permanencia de los empleados	Mantiene la cultura organizacional
No requiere socialización organizacional	
Menor costo financiero	

Tabla 1. Reclutamiento Interno (Pro y Contras)

2. *Reclutamiento Externo:* Se dirige a los candidatos que están en proceso de captación de talentos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, debe buscarse de manera precisa y eficaz.

PRO	CONTRA
Introduce nuevas ideas a la organización, talentos, habilidades y expectativas	Afecta negativamente la motivación de los empleados
Enriquece el patrimonio humano	Reduce la fidelidad de los empleados
Aumenta el capital intelectual	Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales
Renueva la Cultura Organizacional	Es más costoso e inseguro que el reclutamiento interno

Tabla 2. Reclutamiento Externo (Pro y Contras)

Por otra parte, como proceso intrínseco al reclutamiento, la selección del personal es filtro por el cual el área de G.H define cualidades propias de la persona y la direcciona a un puesto de trabajo afín.

3. *Selección de Personas*: Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus dependencias, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión.

Ambos, el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización. Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la selección es, por el contrario, una actividad

de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (aspirantes), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

Proceso de selección de personas

De acuerdo con la tendencia administrativa de la organización pueden distinguirse tres procesos de decisión sobre los aspirantes: admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos:

- ✓ *Proceso de admisión forzosa:* El candidato presentado debe ser admitido sin que haya la posibilidad de rechazarlo (casos especiales)

- ✓ *Proceso de selección:* existen varios aspirantes y solo una vacante que debe cubrirse. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. En este caso, se presentan solo dos alternativas: aprobación o rechazo.

- ✓ *Proceso de clasificación:* existen varios aspirantes para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada uno de los candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir y la decisión se basa en el cumplimiento total de los requerimientos.

Para la selección del personal reclutado por el área de G.H el autor expone varias técnicas de selección:

- ✓ *Entrevista de selección:* La entrevista es una herramienta de decisión que puede ser usada dentro de ambos procesos (Reclutamiento y Selección) la cual aporta un aspecto cognitivo y comunicativo entre partes, es decir la relación que se genera entre entrevistado y entrevistador y que puede incidir directamente sobre la toma de decisiones. La entrevista, puede estructurarse de acuerdo a las necesidades de la organización: para ello se puede definir como ; totalmente estandarizada, la cual se encamina en base a un guio preestablecido en la cual el entrevistador ya conoce las respuesta y evalúa al aspirante de acuerdo a una escala de calificación perteneciente a cada respuesta, así mismo se puede establecer mediante un proceso estandarizado en solo preguntas, que consiste al igual que la anterior en pregunta preestablecidas pero que permite respuesta abiertas y a partir de ello cada entrevistador evalúa de acuerdo a su perspectiva, también se puede establecer de una forma dirigida, es decir, se establecen respuestas deseadas pero la entrevista se deja a criterio del entrevistador, por último la entrevista puede ser no dirigida, la cual no especifica ni las pregunta ni las respuestas, que también es denominada entrevista exploratoria, y aquí el entrevistador determina el rumbo de la entrevista.

PRO	CONTRA
Permite contacto directo con el aspirante	Técnica muy subjetiva
Proporciona Interacción directa con el aspirante	No siempre el entrevistado se comporta de buena forma debido a la alteración en su comportamiento
Focaliza al candidato como persona	Exige entrenamiento del entrevistador
Permite evaluar comportamientos y expresiones	Exige conocimiento del cargo

Tabla 3. Entrevista de Selección (Pro y Contras)

- ✓ *Pruebas de conocimientos o de capacidades:* al análisis de conocimiento permite determinar la parte cognitiva de cada aspirante en diferentes campos profesionales o técnicos (contabilidad, inglés, entre otros) y definir a partir de ello cual sería el desempeño del aspirante en el cargo establecido, el cual puede ser definido por técnicas, tales como pruebas de personalidad, en la cual el psicólogo en este caso, evalúa comportamientos, expresiones, aptitudes y actitudes que determinan la decisión de selección, por otra parte se pueden establecer técnicas de simulación, la más usada actualmente es la aplicación de casos hipotéticos de situaciones empresariales en las cuales el entrevistado debe aplicar sus conocimientos y determinar la mejor opción de solución al caso, y a partir de allí determinar la selección de la personas.

4. *Aplicación de Personas:* este tercer aspecto constituye una parte fundamental dentro del andamiaje de la persona dentro de una organización, ya es aquí donde se desarrolla el tan anhelado sentido de pertenencia del colaborador, el cual según Idalberto se puede afectar positiva o negativamente dependiendo del proceso administrativo de la organización, si el proceso usado es de carácter burocrático las personas se ven obligados al cumplimiento total de las normas y ordenes establecidas, es decir actuar y no pensar, por otra parte existen nuevas organizaciones fundamentados en una visión sistémica y de gran alcance, donde se desarrolla la adaptabilidad y flexibilidad para lograr orientar al personal a la consecución de metas y objetivos pero con libertad de decisión, obedeciendo de igual forma las normas organizacionales.

Para este proceso de aplicación, la organización o el área de G.H debe emplear fases de orientación a la persona para adecuarlas a situaciones especiales o de trabajos provisionales, es decir, desarrollar cierta polivalencia en el desempeño del personal.

Para el autor Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien, determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si esta no sabe hacia donde pretende ir, es lo mismo que intenta apilar objetos en un barco sin saber hacia dónde se dirigirá. En este caso lo importante es saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la

visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.

5. *Compensación de personas:* Chiavenato define concretamente el concepto de remuneración “Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

En frases cotidianas, nadie trabaja gratis, todos trabajan por algo a cambio, por tal motivo este aspecto salarial constituye la base fundamental en la construcción de un buen cimiento organizacional basado en las personas.

Muchas organizaciones difieren el componente salarial en diversas fases con el fin de incentivar al colaborador o bien sea el caso de un aspirante, a dar más de sí y de manera recíproca recibir más de la organización; el autor lo define así:

- *Remuneración Básica:* Salario mensual o por horas
- *Incentivos Salariales:* Compensación de empleados por buen desempeño.
- *Beneficios:* comúnmente son denominados remuneración indirecta, ya que los beneficios se conceden a partir de programas como vacaciones, primas, transporte entre otros.

Aunque estos componentes salariales son usualmente usados por grandes superficies empresariales, el micro empresas no necesariamente tienen que ser ajenas a estos, ya que uno de los factores de la alta rotación de personal se debe a las informalidades salariales.

De una buena remuneración se derivan una serie de efectos tal como cabe destacar el desarrollo de las personas el cual se define textualmente como: “Desarrollar personas no es solo darles

información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Este proceso va de la mano con una administración flexible que permita el desarrollo de la libre creatividad y la explosión de la creatividad; para lograr este aspecto tan importante, se debe acompañar de tutores expertos en el entrenamiento de personas que desarrolle en las personas actitudes, habilidades y descubrir talentos innatos, tal como se considera el liderazgo y la capacidad de decisión.

6. *Desarrollo de Personas*: Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano"

(Challa)

Para Idalberto, el desarrollo de personal en las organizaciones parte desde la necesidad de incentivar a las personas a desarrollar la creatividad y la innovación tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar). La invención se relaciona con el desarrollo de

nuevas ideas; en consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas.

Cuando una organización se inmersión a en el campo de la innovación y la creatividad de las personas se enfrentan a un proceso de cambio organizacional ya que es un aspecto esencial en el desarrollo de nuevas habilidades debido al cambio de estados, el cual implica interrupción, perturbación y ruptura, Constituyendo un proceso de tres etapas: “descongelamiento, cambio y re congelamiento:

- Descongelamiento: fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.
- Cambio: etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento).
- Re congelamiento: etapa final en que las nuevas ideas y practicas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar. El re congelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

7. *Mantenimiento de Personas:* las personas se mantienen a partir del desarrollo de los canales de comunicación y bienestar en la organización, es decir el procesos de interrelación entre empleados; este proceso requiere lo siguiente:

- *Comunicación:* la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- *Cooperación:* la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- *Protección:* el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
- *Asistencia:* la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- *Disciplina y conflicto:* la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

8. *Monitoreo de Personas:* Se denomina monitoreo al proceso de, “seguir acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del área de G.H y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. La función de apoyo consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

Para Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, pensar en las personas es pensar en el logro de los objetivos y metas de una organización, por tal motivo propone estructurar indicadores de gestión como herramienta clave para el logro de la competitividad.

La razón final de establecer este tipo de indicadores es mantener el control de los procesos eliminando previamente cualquier tipo de incertidumbre o por lo menos reducirla a su mínima expresión; la clave para ello consiste en identificar las variables de éxito del proceso.

El establecimiento de esta metodología de medición y desempeño dentro de una organización, tiene como objetivo facilitar a los administradores información pertinente e integral sobre su desempeño que le permita evaluar su gestión y tomar las decisiones más eficientes.

(Jaramillo J. M., 1998), define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias del cambio generadas con el objeto o fenómeno observado; estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices y series estadísticas, vitales para el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

El resultado de estos indicadores es información exacta que reduce considerablemente la incertidumbre y es un valor agregado para decidir a partir de información administrable; vale la pena tener en cuenta este tipo de metodologías, ya que hoy día son muchas los factores que afectan el desempeño de las organizaciones.

Kiyoshi Suzaki (Suzaki, 2010) va más allá de establecer indicadores de gestión, para él establecer indicadores y hacerlos visuales es un plus que actualmente está generando compromiso en muchas compañías, el cual consiste en un proceso complementario de excelencia administrativa para determinar metas y objetivos dividiendo la compañía en mini compañías y delegando a un grupo determinado de colaboradores el mantenimiento y desarrollo de indicadores establecidos. Este autor lo denomina Gestión Visual que consiste en un dispositivo de comunicación que nos indique el estado de algo con un solo vistazo, permitiendo identificar si esta fuera del estándar, también ayuda a los empleados a ver cómo están haciendo su trabajo; la premisa para resaltar la importancia y relevancia de la gestión visual es que básicamente somos seres visuales ya que la mayoría de la información que procesamos es información visual.

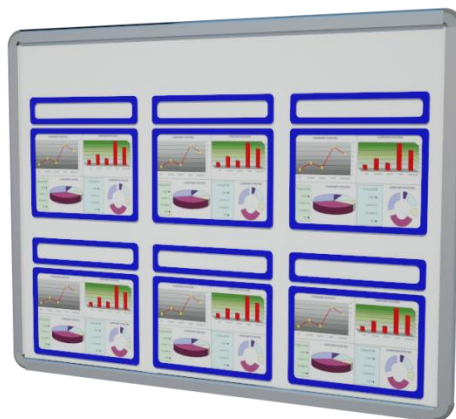


Grafico 1. Tablero de Gestión Visual para Indicadores

Expone esta teoría basado en un pensamiento simple pero certero: “Si todas las personas disponen del marco adecuado pueden actuar como presidentes y dirigir su propia mini compañía, porque solo cuando un empleado tiene capacidad de tomar decisiones, dirigir y arriesgar se siente más implicado en la empresa y en la evolución de la misma. Al parecer, esta es la mejor fórmula para liberar todo el potencial de creatividad y usar todas las capacidades: demostrando iniciativa y utilizando el talento para realizar su trabajo. La diferencia entre un buen trabajo y el solo cumplimiento de una tarea: quien se limita a seguir las instrucciones y ganarse la vida y quien defiende lo que considera mejor para el objetivo de la empresa.

Una buena gestión visual debe informar a cualquiera, incluso a personas ajenas a la línea de forma clara y sin necesidad de que las señales sean estudiadas, su significado debe ser inmediatamente claro.

Para emplear esta teoría, primero se debe tener un equipo de trabajo confiable, el cual se podrá conseguir a través del proceso de gestión del talento humano, así el encargado de la compañía podrá explicar por qué se hacen las cosas y no sólo ordenarlas.

Este prototipo permite mejorar el rendimiento de la organización, el desempeño y la satisfacción de las personas con su trabajo a través del cumplimiento de objetivos por parte de las personas y al reconocimiento por parte de la compañía; emplear este proceso le permitirá a las organizaciones:

- ✓ Promover el espíritu de equipo.
- ✓ Desarrollar la orientación al cliente externo e interno.

- ✓ Favorecer la cooperación entre áreas.
- ✓ Acelerar la resolución de problemas.
- ✓ Desarrollar la visión directiva de los mandos medios.
- ✓ Enlazar la actividad diaria con la dirección global de la empresa.
- ✓ Construir y acelerar el aprendizaje colectivo.
- ✓ Aprovechar el conocimiento y la experiencia de las personas.
- ✓ Practicar el control y mejora en la gestión diaria.
- ✓ Hacer el puesto de trabajo comprensible para todos.
- ✓ Mejorar el clima y la motivación.

6.2 Marco legal

La gestión del talento humano cuenta con unas bases jurídicas y legales que son estudiadas con el fin de tener una clara idea de cómo estas influyen y rigen a las microempresas manufactureras del municipio y como dichas leyes interfieren en su desarrollo y crecimiento,

Ley 1562 del 15 de julio de 2012

Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

Sistema General de Riesgos Laborales: Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

Salud Ocupacional: Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Programa de Salud Ocupacional: en lo sucesivo se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Este Sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. **(Trabajo, 2012)**

Ley 100 de diciembre 23 de 1993

Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad **(Trabajo, Min Trabajo, 2016)**

Ley 50 del 28 de diciembre de 1990

Hace parte del derecho laboral colombiano, nace con el objetivo de introducir reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia. Esta ley tiene como propósito liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas colombianas en el

proceso económico de globalización, con el fin de brindar una mayor flexibilidad dentro del sector empresarial, promoviendo sistemas abiertos que le permitan una mayor adaptabilidad al modelo económico actual (**Trabajo, Min Trabajo , 2016**)

- **Decreto No. 3135 de 1968**

Por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado, y se regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales.

Código sustantivo del trabajo

Capítulo 1

Introducción

ARTICULO 259. REGLA GENERAL.

1. Los empleadores o empresas que se determinan en el presente Título deben pagar a los trabajadores, Además de las prestaciones comunes, las especiales que aquí se establecen y conforme a la reglamentación de cada una de ellas en su respectivo capítulo.
2. Las pensiones de jubilación, el auxilio de invalidez y el seguro de vida colectivo obligatorio dejaran de estar a cargo de los empleadores cuando el riesgo correspondiente sea asumido por el Instituto de los Seguros Sociales, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo Instituto.

ARTICULO 4. CONTRATO A TERMINO FIJO.

1. El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser inferior a Un (1) año, ni superior a tres (3), pero es renovable indefinidamente.
2. Cuando se trate de labores ocasionales o transitorias, de reemplazar temporalmente el personal en vacaciones o en uso de licencia, de atender al incremento de la producción, al transporte o las ventas, o de otras actividades análogas, circunstancia, que se hará constar siempre en el contrato, el término fijo podrá ser inferior a un (1) año.
3. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, se entenderá renovado por un (1) año y así sucesivamente.
4. En el contrato que se celebre con empleados altamente técnicos o especialmente calificados, las partes podrán acordar prórrogas inferiores a un (1) año.

ARTICULO 5.

1. El contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.
2. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con la antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. En caso de no dar el aviso oportunamente o de cumplirse solo

parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8, numeral 7, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

ARTICULO 6. TERMINACION DEL CONTRATO.

1. El contrato de trabajo termina:
 - a) Por muerte del trabajador.
 - b) Por mutuo consentimiento.
 - c) Por expiración del plazo fijo pactado.
 - d) Por terminación de la obra o labor contratada.
 - e) Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
 - f) Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días.
 - g) Por sentencia ejecutoriada.
 - h) Por decisión unilateral en los casos, de los artículos 7o. y 8o., de este Decreto.
 - i) Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer la causa de la suspensión del contrato.
2. En los casos contemplados en los literales e y f de este artículo, el patrono debe notificar al trabajador la fecha precisa de la suspensión de actividades o de la liquidación definitiva de la empresa.

ARTICULO 9. PROTECCION AL TRABAJO. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados

a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

ARTICULO 13. MÍNIMO DE DERECHOS Y GARANTIAS. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguna cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

ARTICULO 24. PRESUNCIÓN. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

ARTICULO 27. REMUNERACION DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.

ARTICULO 37. FORMA. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

ARTICULO 38. CONTRATO VERBAL. Cuando el contrato sea verbal, el patrono y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago.

3. La duración del contrato, ya sea a prueba, a término indefinido, a término fijo o mientras dure la realización de una labor determinada.

ARTICULO 39. CONTRATO ESCRITO. El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes, el lugar y la fecha de su celebración, el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio, la naturaleza del trabajo, la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago, la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

ARTICULO 45. DURACIÓN. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

ARTICULO 46. CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO. El contrato celebrado por tiempo determinado debe constar siempre por escrito y su plazo no puede exceder de dos (2) años, pero es renovable indefinidamente.

ARTICULO 47. DURACION INDEFINIDA. “Artículo subrogado por el artículo 5o. del Decreto 2351 de 1965” El nuevo texto es el siguiente:

1. El contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.
2. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con la antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. En caso de no dar el aviso oportunamente o de cumplirse solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8, numeral 7, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

ARTICULO 48. CLAUSULA DE RESERVA. “Artículo subrogado por los artículos 4,5 y 6 del Decreto 2351 de 1965” Los nuevos textos son los siguientes:

Título VIII

Prestaciones patronales comunes

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 193. REGLA GENERAL.

1. Todos los empleadores están obligados a pagar las prestaciones establecidas en este Título, salvo las excepciones que en este mismo se consagran.

2. Estas prestaciones dejarán de estar a cargo de los empleadores cuando el riesgo de ellas sea asumido por el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo Instituto.

ARTICULO 197. TRABAJADORES DE JORNADA INCOMPLETA. Los trabajadores tienen derecho a las prestaciones y garantías que les correspondan, cualquiera que sea la duración de la jornada.

CAPITULO II.

ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES

ARTICULO 199. DEFINICION DE ACCIDENTES. “Derogado por el artículo 98 del Decreto 1295 de 1994”.

Texto original del Decreto 3743 de 1950:

ARTICULO 11. DEFINICION DE ACCIDENTE. Se entiende por accidente de trabajo todo suceso imprevisto y repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca al trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera, y que no haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima.

ARTICULO 200. DEFINICION DE ENFERMEDAD PROFESIONAL.

1. Se entiende por enfermedad profesional todo estado patológico que sobrevenga como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en

que se ha visto obligado a trabajar, bien sea determinado por agentes físicos, químicos o biológicos.

2. Las enfermedades endémicas y epidémicas de la región sólo se consideran como profesionales cuando se adquieren por los encargados de combatirlas por razón de su oficio.

ARTICULO 253. SALARIO BASE DE LIQUIDACION.

1. Para liquidar el auxilio de cesantía se toma como base el promedio mensual de lo devengado por el trabajador como salario, en el último año de servicio o en todo el tiempo de trabajo si fuere menor.
2. cuando el salario fijo se hubiere mejorado en los tres (3) últimos meses, se toma este salario fijo más el promedio mensual de todo lo demás devengado como salario en el último año, o en todo el tiempo de trabajo si fuere menor.
3. El promedio mensual a que se refiere este artículo se obtiene sumando lo devengado por el trabajador en los últimos trescientos sesenta y cinco (365) días de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor, dividiendo en seguida esas sumas por trescientos sesenta y cinco (365) en el primer caso, o por el número de días de todo el tiempo de servicio en el segundo, y, finalmente, se multiplica el resultado por treinta (30) **(Bogota)**

6.3 Marco conceptual

La necesidad de implementar procesos de gestión humana para guiar a las empresas hacia el éxito toma cada vez mayor fuerza; si consideramos que ellas comienzan por ser microempresas podemos empezar a aplicar dichos procesos desde que son semillas empresariales y así asegurar un crecimiento equitativo entre el desarrollo financiero y humano.

Definición de Conceptos:

- **Gestión Humana:** es uno de los campos empresariales que durante los últimos años ha sufrido los mayores cambios; paso de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración del personal, a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Calderon, 2010).
- **Indicadores de Gestión:** son los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. (Jaramillo, 1998)
- **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud. (Gerencie, 2013)
- **Eficiencia Organizacional:** se establece a partir del aprovechamiento óptimo de los recursos (financieros y humanos) en el cumplimiento de las metas organizacionales.
- **Productividad Empresarial:** se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y

un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. (EmprendePyme).

- **Gestión del Cambio:** La gestión del cambio implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos, se debe “instalar” un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. (Drucker)
- **Modelo:** Prototipo que sirve de referencia para producir un resultado muy similar independiente de su lugar de aplicación.
- **Ventaja Competitiva:** La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. (EmprendePyme).
- **Gestión Visual:** implica la exhibición clara de los problemas, diagramas, listas y registros de desempeño, de manera que tanto los directivos como los trabajadores reconozcan cuales son los objetivos y que resultados se están logrando, a los efectos de poder efectuar las correcciones de manera oportuna y efectiva. (Lefcovich, 2015).

7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se empleara una perspectiva descriptiva, a partir de datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas y visitas de campo del segmento de estudio establecido, y la aplicación de una perspectiva cualitativa realizada a través de entrevistas a los actores principales del estudio.

7.1 POBLACION Y MUESTRA

Para esta investigación se definió la población como el total de las microempresas manufactureras del municipio de zarzal valle que constituyen 23 organizaciones registradas; para el caso de estudio se hará énfasis sobre estas microempresas que cumplen con las condiciones necesarias (**3 a 10 colaboradores**). La muestra se determinó mediante el método probabilístico; determinando un margen de confiabilidad del 95%.

$$N = 23$$

$$n = ?$$

$$Z = 1.96$$

$$e = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 23}{23 \cdot 0,05^2 + (1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = 22$$

El resultado nos arroja una muestra de 22 microempresas, pero cumpliendo con el criterio de diagnóstico, solo 11 de estas microempresas cumplen con la condición, es decir un 50% de la muestra, ya que las otras están compuestas solo por 1 o 2 personas máximo.

$$n = 11$$

8. DIAGNÓSTICO PRIMARIO

Para determinar la falencia o ausencia en la práctica de procesos de gestión humana en las microempresas del municipio, se elaboró una encuesta de estudio aplicada a la muestra determinada, con el objetivo de identificar causas o procesos mal direccionados.

El diseño de la encuesta se focalizó en 2 fases.

1. Encuesta para Colaboradores: determinar casos específicos de influencia en el proceso (contratación, remuneración, ambiente laboral) y analizar el grado de compromiso del colaborador con el cumplimiento de los procesos.
2. Encuesta para Empleadores: Determinar procesos organizacionales, enfoque empresarial, metas y objetivos e información necesaria para el análisis.

Mediante la aplicación de 2 Técnicas de exploración (Entrevista y Encuesta), se identificaron los siguientes aspectos del análisis de la muestra establecida como objeto de estudio.

La exploración arrojó diversos aspectos en los cuales funcionan las microempresas del municipio, en resumen se estudiaron un total de 11 Microempresas del sector manufacturero, específicamente microempresas de actividades de Metalurgia, Confecciones, Ebanistería y edición e impresión.

Resumiendo el estudio, se clasificaron los resultados de las entrevistas por su actividad comercial y se definieron las preguntas pertinentes para el proceso de encuesta (definida a empleadores y colaboradores) y entrevista aplicada a los administradores o gerentes de cada microempresa.

8.1 Entrevista

ENTREVISTA	
EMPRESA	
OCUPACIÓN	



Esta entrevista es con fines academicos y busca conocer de primera fuente la perspectiva de los microempresarios los procesos administrativos aplicados en las Microempresas Manufactureras del Municipio de Zarzal Valle.

1. Cual es la actividad que ejerece su Microempresa?
2. Hace cuanto tiempo esta constituido como Microempresa ?
3. Cuantas personas tiene a su cargo?
5. Considera que existen dificultades con su personal?
4. Cuales son sus costos e ingresos mensuales?
5. Tiene claro sus objetivos y metas, las comparte con sus colaboradores?
6. como visiona su empresa a futuro?
7. como empresario esta dispuesto a aceptar mejoras constructivas en su proceso?

Grafico 2. Formato Entrevista

El proceso de entrevista se realizó a cada gerente o administrador de las microempresas investigadas, en temas puntuales que ayudarían a construir el formato de encuesta pertinente para lograr obtener la información más certera posible. A partir de la información captada se evidencio que era notoria la ausencia de factores humanísticos y gerenciales por los cuales se estaba dando un estancamiento en el desarrollo del sector micro empresarial del municipio. Ya a partir de ello se desarrollaron las encuestas, una para la parte gerencial y la otra para la parte operativa para observar cada punto de vista de la organización.

8.2 Encuesta

- Empleadores

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EMPLEADORES	
EMPRESA	
OCUPACIÓN	
	
Esta encuesta es con fines academicos y busca conocer de primera fuente la perspectiva de los colaboradores respecto a los procesos administrativos aplicados en las Microempresas Manufactureras del Municipio de Zarzal Valle.	
¿ Emplea Técnicas para la contratación de personal ? Admisión ☐ Selección ☐ Inducción ☐ Otro, Cual _____	
¿Hace reconocimientos a sus colaboradores por el trabajo bien Hecho? Siempre ☐ Aveses ☐ Nunca ☐	
¿Realiza proyectos o eventos para integrar y generar confianza con el personal? Integraciones ☐ Actividades Lúdicas ☐ Cursos Especiales ☐ Otros, cuales? ☐ No se Aplican ☐	
¿ Emplea dentro de sus politicas empresariales aspectos de reconocimiento al personal ? Selecciones cuales aplican Ascensos ☐ Bonificaciones ☐ Capacitaciones ☐ No Existen ☐	
A partir de su experiencia como jefe, ¿ considera que su personal es bien remunerado ? Si ☐ No ☐ Porque _____	
¿ Como define su relacion con sus colaboradores ? Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Porque _____	
¿ Brinda todos los beneficios como empleador de una compañía ? EPS ☐ ARL ☐ Primas ☐ Vacaciones ☐ Otros, Cuales? _____	
¿ Da a conocer y explica a sus colaboradores las condiciones del contrato de trabajo ? Si ☐ No ☐ Algunas ☐ Porque _____	
¿ Contrata a su personal de manera Formal o informal ? Formal ☐ Informal ☐ Porque _____	
Si la respuesta anterior es Formal, ¿ Bajo que terminos los hace? Indefinido ☐ De Servicios ☐ Fijo ☐ Obra Labor ☐ Ocasional ☐	

Grafico 3. Formato Encuesta Empleadores

Colaboradores

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN COLABORADORES	
EMPRESA	
OCUPACIÓN	



Esta encuesta es con fines academicos y busca conocer de primera fuente la perspectiva de los colaboradores respecto a los procesos administrativos aplicados en las Microempresas Manufactureras del Municipio de Zarzal Valle.

¿ En su vinculación a la Empresa Recibio algun tipo orientación a su labor ?

Inducción ☐ Capacitación ☐ Otra, Cual? _____

¿ Considera que su actual labor contribuye con el logro de sus objetivos ?

Si ☐ No ☐

¿ Recibe reconocimientos por parte se Jefes o Compañeros por el trabajo bien Hecho?

Siempre ☐ Aveces ☐ Nunca ☐

¿ Se siente Comprometido con la Labor que Realiza ?

Si ☐ No ☐ A veces ☐

¿ En su lugar de trabajo existen politicas de desarrollo personal? Seleccione cuales Aplican

Ascensos ☐ Bonificaciones ☐ Capacitaciones ☐ Otras, Cuales? _____

No Existen ☐

¿ Considera que su salario es acorde a la labor que realiza ?

Si ☐ No ☐ Por Qué _____

¿ Como define el clima laboral en su lugar de trabajo (buenas relaciones con compañeros y jefes)?

Bueno ☐ Malo ☐ Regular ☐ Porque _____

¿ Posee todas los beneficios como trabajador de una compañía ?

EPS ☐ ARL ☐ Primas ☐ Vacaciones ☐ Otros, Cuales? _____

¿ Conoce las Condiciones de su Contrato de Trabajo ?

Obligaciones ☐ Tiempo de Labor ☐ Otras, Cuales ? _____

Grafico 4. Formato Encuesta Empleados

Una vez construidas las fuentes para obtener la información, se aplicaron a cada una de las microempresas seleccionadas.

Actividad Metalúrgica

- **Taller Sarmiento**



Propietario Luis Adrián Sarmiento, ubicado en la calle 5 # 10-40 creada hace 20 años se dedica a la fabricación y montaje de: Rejas, Puertas, Escaleras, Ventanas y Piezas para tractor todo lo relacionado con metalmecánica.

Actualmente cuenta con 6 empleados, a los cuales se les factura un SMLVM, de su actividad declara aproximadamente ingresos de \$18.000.000 por mes, y gastos de aproximadamente \$15.000.000 incluyendo gastos de MP y Salarios.

El propietario visiona su empresa implementando nuevas tecnologías y estrategias de desarrollo y publicidad.

Como resultado de las encuestas tenemos:

- a) El 80% de los colaboradores expresa haber recibido por lo menos un proceso de inducción, aunque muy somero, mientras que el 20% de los mismos ingreso sin haber recibido ningún tipo de orientación a su labor.

- b) El total de los colaboradores encuestados está conforme con su labor, ya que por medio de esta logran el mantenimiento de su núcleo familiar y lo ven como una oportunidad de lograr sus objetivos.
- c) Esta microempresa como pocas en el sector reconoce la labor bien realizada y se lo comunica a sus colaboradores.
- d) El 60% de los colaboradores de esta microempresa están comprometidos con la labor realizada, pero el 40% está trabajando con índices de desmotivación, ya que a veces trabajan a gusto y a veces no.
- e) El 100% de los colaboradores no recibe ningún tipo de incentivo (Asensos, Bonificaciones, entre otras) que permitan el desarrollo personal y laboral en la microempresa.
- f) Para los colaboradores de esta microempresa el salario establecido (1SMLMV) es el indicado para las labores que realizan en el día a día.
- g) El 60% de los trabajadores está conforme con el clima laboral bajo el que trabajan, pero el 40% restante no está muy conforme debido a la inequidad que existe en la delegación de tareas.
- h) Todos los colaboradores dicen no recibir ninguna clase de garantía en su contratación (Salud, ARL, Pensión, entre otras), considerándolo un factor de alto riesgo para la supervivencia de la compañía en el sector, esencialmente en la búsqueda de crecimiento y desarrollo.
- i) En esta microempresa los colaboradores conocen por lo menos sus obligaciones establecidas dentro del contrato, pero desean conocer también sus beneficios como trabajadores y a que están obligadas las microempresas con respecto a sus trabajadores.

- **Taller induserna sucesores s.a.s**



Microempresa creada hace 34 años pero como sucesores S.A.S hace 3 años ubicada calle 5 #10-48 cuenta con 13 empleados de los cuales 10 en zarzal y 3 en el ingenio de Rio Paila, representante legal Fredy Serna Villalba.

Actividad económica construcción y reparación de maquinaria agrícola e industrial como: Construcción de partes, Tanques Portátiles y Estacionarios, Remolques, Estructuras metálicas, Tuberías e Implementos agrícolas.

Actualmente factura por Salario \$689.450 aunque un trabajador se puede obtener un salario de \$850.000 dependiendo de la producción. De su actividad económica declara Ingresos mensuales \$15.000.000 a \$20.000.000 y Gastos mensuales de \$12.000.000.

El propietario Visiona su microempresa implementando una metodología de producción en línea, manejar un inventario de cada pieza y tener un stand de Venta.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) El 78% de los colaboradores expresa haber recibido por lo menos un proceso de inducción, solo el 11% recibió además de inducción un proceso de capacitación,

mientras que el 11% de los mismos ingreso sin haber recibido ningún tipo de orientación a su labor.

- b) El 89% de los colaboradores encuestados está conforme con su labor, ya que por medio de esta logran el mantenimiento de su núcleo familiar y lo ven como una oportunidad de lograr sus objetivos pero el 11% restante no está conforme ya que es una persona a la cual no se le ha establecido un contrato de trabajo, solo lo llaman por momentos cuando la operación lo requiere.
- c) Solo para el 55% de los colaboradores, sus dirigentes hacen reconocimiento a las labores bien hechas, pero el 45% restante expresa nunca recibir ningún tipo de reconocimiento.
- d) El 89% de los colaboradores de esta microempresa están comprometidos con la labor realizada, pero el 11% está trabajando con índices de desmotivación, ya que a veces trabajan a gusto y a veces no.
- e) El 67% de los colaboradores recibe capacitaciones como parte del programa de incentivos que intenta aplicar la organización con el objetivo de promover el desarrollo personal y laboral en la microempresa, el 33% restante no se ha incluido en este tipo de programa, debido a que su labor no lo requiere.
- f) Para los colaboradores de esta microempresa el salario establecido (1SMLMV) es el indicado para las labores que realizan en el día a día.
- g) El 55% de los trabajadores está conforme con el clima laboral bajo el que trabajan, pero el 45% restante no está muy conforme debido a la preferencia del jefe por algunos compañeros.
- h) Todos los colaboradores de esta microempresa recibe todas las garantías en su contratación (Salud, ARL, Pensión, entre otras), considerándolo un factor positivo

para la supervivencia de la compañía en el sector, esencialmente en la búsqueda de crecimiento y desarrollo.

- i) En esta microempresa los colaboradores conocen más de sus obligaciones y beneficios que le brinda su contratación, por lo que hace más estable su personal.

- **Taller cadavid**



Microempresa creada hace 16 años ubicada en la calle 5 #4-23 su Representante legal es Wilder Albeiro Cadavid Solís, actualmente cuenta con 7 colaboradores.

En su actividad económica emplea Construcción, mantenimiento correctivo y preventivo de diferentes estructuras metalmecánicas con una amplia experiencia en el sector azucarero.

En su Portafolio de productos fabrica: Bujes, Puntas, Inducidos, Enganches de trenes cañeros, Tanques, Sistemas de bombeo, Tuberías (tubería PUC, Tubos de riego y tuberías de 10 pulgadas en lamina de diversos calibres), Accesorio en el manejo de diferentes fluidos y diversos materiales como aceros inoxidable (silos, tolvas y ductos), Piezas de vagones conductores de caña, Bandas transportadoras, Vigas, Filtros al vacío, Tapas hidrantes.

Su Producción es por orden de pedido, sus principales clientes son el Ingenio Rio Paila y el Ingenio Risaralda.

Sus ingresos mensuales son de aproximadamente \$30.000.000 mensuales dependiendo de la producción y sus gastos son de \$8.250.000 en promedio, el salario base de los colaboradores es de \$689.450 aunque dependiendo de la producción se ganan una bonificación de \$300.000 y los costos de venta depende de la producción puede ser entre \$17.000.000 o \$18.000.000

El propietario Visiona la empresa más productiva, organizada y en especial desea crear un producto en línea, aunque ya crearon una máquina para el ingenio rio paila que realiza dos funciones es enfriadora y secadora de azúcar en acero inoxidable que ha tenido mucho éxito para la empresa.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) El 50% de los colaboradores expresa haber recibido por lo menos un proceso de inducción y el 50% de los mismos ejerce su labor sin haber recibido ningún tipo de orientación a su labor.
- b) El 83% de los colaboradores encuestados está conforme con su labor, ya que por medio de esta logran el mantenimiento de su núcleo familiar y lo ven como una oportunidad de lograr sus objetivos pero el 17% restante no está conforme por motivos de remuneración o carga excesiva de trabajo.
- c) En esta microempresa el 83% de sus trabajadores reciben reconocimiento a las labores bien hechas.
- d) El 83% de los colaboradores de esta microempresa están comprometidos con la labor realizada, lo que probablemente los lleve a cumplir cada uno de los objetivos trazados por la gerencia.

- e) El 67% de los colaboradores de esta microempresa recibe bonificaciones por el trabajo realizado, de allí que estos estén tan comprometidos con las metas de la organización.
- f) El 67% de los trabajadores está conforme con el clima laboral bajo el que trabajan, pero el 33% restante no está muy conforme, y se convierte en una posible acción de mejora.
- g) Todos los colaboradores de esta microempresa recibe todas las garantías en su contratación (Salud, ARL, Pensión, entre otras), considerándolo un factor positivo para la supervivencia de la compañía en el sector, esencialmente en la búsqueda de crecimiento y desarrollo.
- h) En esta microempresa los colaboradores conocen más de sus obligaciones y beneficios que le brinda su contratación, por lo que hace más estable su personal.

- **metálicas sierra zv s.a.s**



Creada hace 10 años su propietario es Walter Raúl Sierra Toro ubicada en la calle 5 # 7-39 sus clientes son personas naturales, aunque tiene contrato con Latco S.A y Barilocha S.A.S en la ciudad de Cali cuenta con 7 empleados.

Se dedican a la fabricación de estructuras metálicas como: Puertas, Ventanas, Pasamanos, Rejas, Escaleras, Bancas.

Su producción es por pedidos ya que los contratos que tiene en Cali son con urbanizaciones y en el municipio ya es de acuerdo a la necesidad del cliente, maneja un salario base de los empleados \$ 689.450, Sus ingresos mensuales son de \$ 10.000.000 y sus Gastos \$8.000.000.

El propietario visiona su empresa más organizada y amplia, aunque expresa que la microempresa es familiar y quiere independizarse.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) Esta microempresa posee buenas prácticas de adaptación al personal, ya que aplican a sus trabajadores procesos de inducción acordes a su tipo de labor.
- b) En esta micro compañía, el 83% de los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo ya que poseen la destreza y confianza por parte de sus jefes.
- c) El 83% de los colaboradores expresan inconformidad, ya que muy pocas veces se les reconoce el trabajo bien realizado, lo que en ciertos momentos los desmotiva y los hace dudar de la importancia de su empleo.
- d) Solo el 66% de los colaboradores de esta microempresa están comprometidos con la labor realizada, tal y como se expone en el punto anterior suelen pasar por desmotivaciones frecuentes que los alejan de su objetivo primario.
- e) El 50% de los empleados recibe algún tipo de incentivo (ascensos, Capacitaciones) que los impulsa a seguir en el pico productivo más alto, pero el otro 50% no se siente

conforme, ya que dicen no recibir ningún tipo de motivación para seguir haciendo mejor las cosas.

- f) Para el 66% de los colaboradores de esta microempresa el salario establecido (1SMLMV) es el indicado para las labores que realizan en el día a día, pero el restante 34% dice tener mucho trabajo para tan este salario (Soldadores).
- g) En cuanto al clima laboral se sienten muy satisfechos, ya que se consideran una familia, al compartir vínculos afectivos desde hace mucho tiempo.
- h) Todos los colaboradores de esta microempresa recibe todas las garantías en su contratación (Salud, ARL, Pensión, entre otras), considerándolo un factor positivo para la supervivencia de la compañía en el sector, esencialmente en la búsqueda de crecimiento y desarrollo.
- i) En esta microempresa los colaboradores conocen más de sus obligaciones y beneficios que le brinda su contratación, por lo que hace más estable su personal.

Actividad de edición e impresión

- **Publik-cast**



Propietario Everardo Castaño, microempresa creada hace 6 años ubicada en la carrera 7 # 8-55 cuenta con 3 colaboradores dedicada a la producción de Publicidad exterior como: vayas, avisos y pendones, estampados, papelería comercial como: volantes, talonarios de recibos, facturas, tarjetas de presentación e invitación, almanaques.

Cuenta con clientes como la fundación de la universidad del valle, fundación afro musa, intep, hotel géminis, hogares de madres comunitarias (Instituto de bienestar familiar), funeraria senderos de paz, su salario facturado es de \$250.000, Ingresos mensuales de \$1700.000 y sus Gastos de \$1000.000

El propietario Visiona su empresa con local propio, más grande y tecnología de vanguardia.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) Esta microempresa emplea un proceso de inducción para su personal nuevo.
- b) Los colaboradores de esta micro empresa se sienten bien en su trabajo ya que lo toman además de una labor un hobby.
- c) En esta microempresa solo se trabaja lo necesario bajo un pedido determinado por lo tanto no aplican ninguna metodología de reconocimiento a su personal.

- d) Tal y como se expresa en el punto b, la labor realizada aquí es de muy buena calidad, ya que el personal se siente tan conforme con su labor que lo hace de manera excelente y comprometida.
- e) Esta microempresa al ser constituida como una organización prácticamente familiar, no emplean ningún tipo de proceso de desarrollo personal, ya que solo piensan en cumplir con el trabajo y no visualizan más allá de lo cotidianamente hecho.
- f) Dentro de esta microempresa los colaboradores se sienten conformes con lo devengado por la labor realizada.
- g) En cuanto al clima laboral se sienten muy satisfechos, ya que se consideran una familia, al compartir vínculos afectivos fuertes.
- h) Un punto por mejorar demasiado importante para esta microempresa sería pagar todas las prestaciones sociales requeridas por la ley a sus colaboradores, para así no ir en contravía con las expectativas de crecimiento que tiene el microempresario.
- i) Al tratarse de una micro con caracterización familiar, los colaboradores de la misma no son contratados de manera formal, lo que muy posiblemente pueda atentar con las metas establecidas.

Actividad Ebanistería

- **Muebles y maderas la tizera**



Representante legal Edgar Antonio Salazar Lozano creada hace 12 años en la venta de muebles en madera pero como productora hace 8 años ubicada en la carrera 4 # 14ª-17 . Actualmente cuenta con 6 empleados; Se dedica a la producción de toda clase de muebles para el hogar como: Salas, Comedor, Alcobas, Closet, Cocinas integrales y Puertas.

Su producción es por orden de pedido, bajo los cuales genera Ingresos mensuales de \$20.000.000 y Gastos de \$12.600.000; como estrategia en compra de MP, viajan 2 veces al año a buenaventura a traer un doble troque de madera con un costo aproximado de \$28.000.000 a \$31.000.000.

El salario es dependiendo de la producción no tienen un salario base como pueden tener un contrato de \$2.000.000 o pueden tener uno de \$1000.000 de acuerdo a la demanda en la producción.

El propietario Visiona su empresa con un punto de venta en el comercio del municipio de zarzal ya que se encuentran a las afueras del pueblo y con mejores instalaciones en el departamento de producción.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) Al ser una labor que requiere tanta calidad en los detalles, se le da un proceso de inducción a cada colaborador para que realice la actividad de la mejor manera posible.
- b) En esta micro compañía, el 100% de los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo ya que poseen la destreza y conocimiento del trabajo realizado.
- c) Para esta microempresa reconocer a sus trabajadores que están haciendo las cosas bien es de vital importancia para conseguir cada vez un mejor acabado en sus labores.
- d) Como consecuencia al punto anterior, estos colaboradores están siempre comprometidos con el trabajo, con el objetivo de preservar el buen nombre de la microempresa a nivel municipal.
- e) Para el gerente de esta microempresa el método de bonificar a sus colaboradores cada vez le ofrece mejores resultados, por tanto cada mes bonifica por los trabajos más destacados de la producción.
- f) No esperando menos, al ser los trabajadores tenidos en cuenta por las labores bien realizadas, estos están conformes con sus pagos, aunque no dejan de expresar que pueden ser un poco mejor para el personal nuevo.
- g) En cuanto al clima laboral se sienten bien, ya que cada quien se enfoca en su trabajo y no traen a su labor problemas foráneos a la organización.
- h) Un punto crítico para esta microempresa, es no tener afiliados a sus colaboradores los beneficios de ley que obliga el estado a brindar a los trabajadores de una organización, por lo que podría ser un riesgo para la supervivencia de la organización.
- i) En esta microempresa los colaboradores conocen solo su horario de trabajo más no sus beneficios, de ahí que no estén afiliados a los requisitos indispensables de ley.

- Maderas Ángela



Propietaria María Ángela Murillo Asprilla creada hace 30 años en la ciudad de Buenaventura pero por motivos de desplazamiento está en el municipio de zarzal desde hace 3 años. Actualmente cuenta con 3 empleados.

En su actividad económica se dedican a la fabricación de productos en madera como: Sillas, Comedores, Alcobas, Cocinas integrales, Puertas y Closet

Su producción se realiza por orden de pedido de acuerdo a la necesidad del cliente, no cuenta con productos para exhibición. De esta actividad declara un salario base \$689.450, ingresos mensuales \$10.000.000 y Gastos \$ 6.000.000.

El propietario visiona la empresa más grande, con última tecnología, más personal y un punto de venta.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) En esta microempresa, se da un proceso mínimo de inducción al personal para que ocupe su lugar de trabajo.
- b) En este micro compañía, el 100% de los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo ya que poseen la destreza y conocimiento del trabajo realizado.

- c) Solo en casos específicos, la parte gerencial de la microempresa reconoce a sus trabajadores el cumplimiento en la labor encomendada con diferentes incentivos.
- d) Al reconocer que es un buen trabajo el que poseen, estos colaboradores se comprometen con lo exigido por la parte de gerencia.
- e) Corroborando el punto c, los colaboradores en ocasiones reciben algún tipo de bonificación salarial como incentivo para hacer bien el trabajo.
- f) En maderas Ángela los colaboradores se sienten conformes con su salario.
- g) En cuanto al clima laboral se sienten bien, y no presentan ninguna inconformidad en cuanto su relación laboral
- h) Como consecuencia de una experiencia adquirida años atrás, maderas Ángela tiene afiliado a sus colaboradores al régimen de salud, para atender cualquier emergencia en una situación laboral o extra laboral.
- i) En esta microempresa los colaboradores conocen sobre sus obligaciones y beneficios expresados en su contrato de trabajo

- **La casa del mueble**



Propietario el señor William Cardona, microempresa creada hace 34 años cuenta con 5 empleados Y se dedica a la fabricación de muebles en madera como: Puertas, Comedores, Alcobas, Mesas, Esquineros, Escritorios, Sala, Cocina integral, Closet, Pasamanos.

Basan su producción en pedidos, de los cuales declaran Ingresos mensuales de \$9.000.000 y Gastos de \$ 7.000.000, el salario de sus colaboradores es de \$ 689.450.

El propietario visiona su empresa con tecnología de punta y mejores procesos de producción.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) Como se ha venido presentando en las microempresas estudiadas, el proceso de incorporación del personal, solo se limita a una inducción somera en la labor que se va a ocupar.
- b) El 100% de los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo.
- c) Generalmente la parte gerencial de la microempresa reconoce a sus trabajadores el cumplimiento en la labor encomendada con diferentes incentivos.
- d) Al reconocer que es un buen trabajo el que poseen, estos colaboradores se comprometen con lo exigido por la parte de gerencia.
- e) En esta microempresa, los colaboradores en ocasiones reciben algún tipo de bonificación salarial como incentivo para hacer bien el trabajo.
- f) En esta microempresa, los colaboradores se sienten conformes con su salario.
- g) En cuanto al clima laboral se sienten bien, y no presentan ninguna inconformidad en cuanto su relación laboral.
- h) En esta microempresa los colaboradores gozan de todos los benéficos de ley, además de cajas de compensación y pensión.

- i) Los colaboradores de esta microempresa expresan el poco conocimiento que tienen en cuanto a su contrato de trabajo, ya que fueron contratados por medio de un contrato verbal.

- **Formas de madera j.m**



Propietario Juan Carlos Paredes, microempresa creada desde el año 1999 ya hace 16 años cuenta con 6 empleados en el momento ubicada en la carrera 13 # 12-50. Se dedica a fabricación de muebles en madera para el hogar como: Repisas, Portarretratos, Cuadros, Espejos, Mesas, Esquineros, Bases para floreros y velas, Escritorios, Divisiones Modulares y Percheros.

Mensualmente facturan salarios base entre \$800.000 a \$1.000.000 como también Ingresos mensuales de: \$8.000.000 a \$10.000.000 y Gastos aproximados de \$7.000.000.

El propietario visiona la empresa enfocado en crecer, ampliar su portafolio de productos como en la fabricación de closet, cocinas integrales, tener una ferretería y marquetería y realizar más convenios con instituciones.

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) Siendo una de las microempresas más completa, aquí se aplican procesos de inducción específica por trabajador, además de capacitaciones en temas elegidos por gerencia con el fin de incrementar el conocimiento y capacidad de decisión de sus trabajadores.
- b) En esta micro compañía, el 100% de los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo ya que cuentan con el apoyo del gerente de la microempresa quien los ayuda constantemente a desarrollar nuevas habilidades.
- c) Solo en el 60% de los trabajadores reciben algún tipo de reconocimiento por la labor bien realizada, según el proceso de diagnóstico solo se aplica a trabajadores antiguos en el proceso.
- d) Al reconocer que es un buen trabajo el que poseen y un buen jefe, estos colaboradores se comprometen con lo exigido por la parte de gerencia.
- e) Como desarrollo de personal, en 2 casos el gerente ha ascendido a alguno de sus colaboradores además de implementar intermitentemente el proceso de bonificación salarial
- f) En maderas JM los colaboradores se sienten bien con su salario devengado
- g) En cuanto al clima laboral se sienten bien solo en algunas ocasiones de presentan conflictos por el afán de cumplir con los tiempo de entrega.
- h) Maderas JM otorga a todos sus colaboradores los beneficios otorgados por la ley.
- i) En esta microempresa los colaboradores conocen sus obligaciones y beneficios expresados en su contrato de trabajo

Actividad confecciones

- Confecciones luna



Microempresa familiar creada hace 4 meses representante legal Ruby Cardona cuenta con 3 empleadas, Se dedica a la producción de: Uniformes escolares, Uniformes deportivos, Dotaciones empresariales y Cami busos.

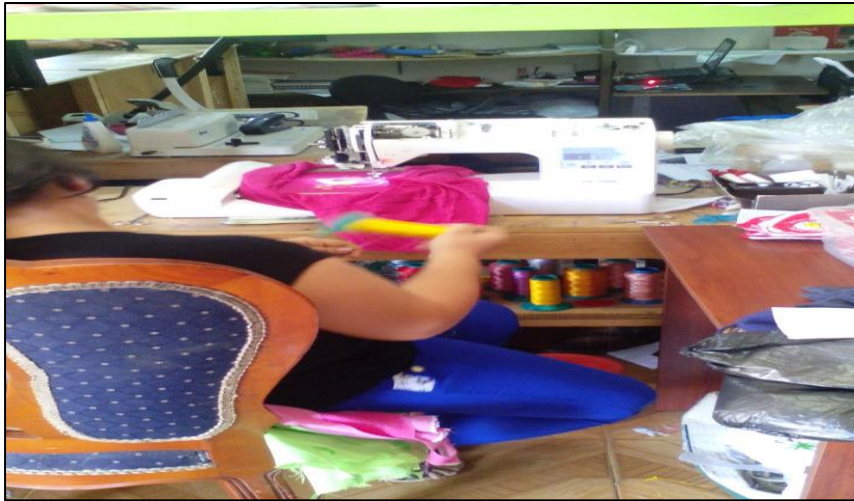
Mensualmente tienen Ingresos mensuales de \$2.000.000 y Gastos de \$800.000, su metodología de trabajo no le permite tener un Salario base ya que este depende de la producción que tengan y se les cancela por prenda confeccionada.

El propietario Visiona la empresa más grande, la adquisición de un local más amplio, mejor tecnología, más personal y convenio con instituciones

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) El proceso de inducción es muy superficial, ya que cada colaborador posee conocimientos previos sobre confecciones
- b) En esta micro compañía, el 100% de los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo ya que realizan labores conocidas y bajo las cuales manejan grandes niveles de destreza
- c) Al ser una micro empresa en pleno surgimiento, aun no hace uso de factores motivacionales como reconocimientos.
- d) Reconociendo su destreza en su trabajo, estos colaboradores se sienten a gusto con la labor realizada.
- e) En ciertas ocasiones cuando la demanda sobre la producción es alta se aplican incentivos salariales para incrementar el volumen de producción.
- f) En esta microempresa, los colaboradores se sienten bien con su salario devengado
- g) En cuanto al clima laboral se sienten bien y que están enfocados a su trabajo y el tiempo de compartir es poco.
- h) Como oportunidad de mejora se presenta el no cumplir con los requisitos de ley otorgados a los colaboradores, lo que sería un punto crítico si se quieren lograr nuevas cosas.
- i) En esta microempresa los colaboradores conocen sus obligaciones y beneficios expresados en su contrato de trabajo

- **Bordados carmenza**



Microempresa Creada hace 15 años, propietaria Carmenza Libreros, cuenta con 3 empleadas los cuales se dedican a la producción de bordados de toda clase como: Toallas, Escudos, Mantillas, Babero, Cojines, Uniformes y Buso.

Tienen una metodología de producción basada en órdenes de pedido, de esta actividad facturan ingresos mensuales\$ 1800.000, Gastos \$ 500.000 y un Salario mensual es de \$ 300.000

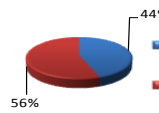
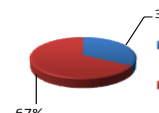
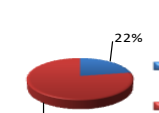
El propietario visiona la empresa grande, sobre todo con mejor tecnología para confeccionar más prendas

Analizando el resultado del diagnóstico podemos concluir que:

- a) El proceso de inducción es muy superficial, ya que cada colaborador posee conocimientos previos sobre confecciones.
- b) En este micro compañía, el 100% de los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo.

- c) Expresan no recibir ningún tipo de reconocimiento por parte de sus superiores, ya que no es considerado como algo positivo según la parte gerencial.
- d) Reconociendo su destreza en su trabajo, estos colaboradores se sienten a gusto con la labor realizada.
- e) Considerando lo dicho en el punto c, no se reciben ningún tipo de incentivos tangibles ni intangibles, al no considerarse importantes según el diagnóstico realizado.
- f) En esta microempresa, los colaboradores se sienten bien con su salario devengado.
- g) En cuanto al clima laboral se sienten bien y que están enfocados a su trabajo y el tiempo de compartir es poco.
- h) Como oportunidad de mejora se presenta el no cumplir con los requisitos de ley otorgados a los colaboradores, lo que sería un punto crítico si se quieren lograr nuevas cosas.
- i) En esta microempresa los colaboradores conocen sus obligaciones pero no sus beneficios.

Detallando de manera más resumida y exponiendo el resultado ponderado de cada una de las visitas del trabajo de campo tenemos la siguiente información, en la cual se enseña el grado de cumplimiento de las microempresas respecto a lo establecido en el proceso de encuesta y entrevista:

MICROEMPRESA	CONCEPTO	CARACTERISTICAS	PONDERACIÓN DE RESULTADOS
TALLER SARMIENTO	Propietario Luis Adrián Sarmiento, ubicado en la calle 5 # 10-40 creada hace 20 años se dedica a la fabricación y montaje de: Rejas, Puertas, Escaleras, Ventanas y Piezas para tractor todo lo relacionado con metalmecánica	1. Personal Desmotivado 2. No hay programas de Incentivos 3. No hay un buen clima laboral 4. No existen garantías laborales (ARL, EPS, entre otras)	 44% Cumple 56% No Cumple
TALLER INDUSERNA	Microempresa creada hace 34 años pero como sucesores S.A.S hace 3 años ubicada calle 5 #10-48 dedicada a la construcción y reparación de maquinaria agrícola e industrial como: Construcción de partes, Tanques Portátiles y Estacionarios, Remolques, Estructuras metálicas, Tuberías e Implementos agrícolas.	1. No hay programa de reconocimientos 2. Se evidencian comportamientos de Desmotivación del personal 3. No hay un buen clima laboral	 33% Cumple 67% No Cumple
TALLER CADAVID	Microempresa creada hace 16 años ubicada en la calle 5 #4-23 su Representante legal es Wilder Albeiro Cadavid Solís, se dedica a la Construcción, mantenimiento correctivo y preventivo de diferentes estructuras metalmecánicas con una amplia experiencia en el sector azucarero.	1. No se emplea un proceso de inducción al personal 2. No hay un buen clima laboral	 22% Cumple 78% No Cumple

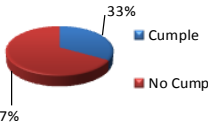
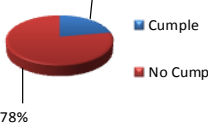
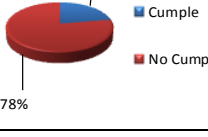
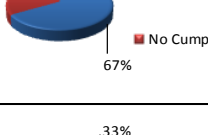
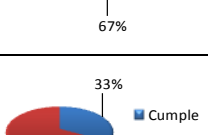
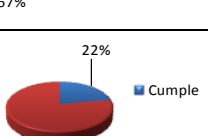
METALICAS SIERRA	Creada hace 10 años su propietario es Walter Raúl Sierra Toro ubicada en la calle 5 # 7-39 sus clientes son personas naturales, aunque tiene contrato con Latco S.A y Barilocho S.A.S. Se dedican a la fabricación de estructuras metálicas como: Puertas, Ventanas, Pasamanos, Rejas, Escaleras, Bancas.	1. No hay programa de reconocimientos 2. No hay practicas de motivacionales para el colaborador 3.No hay conformidad salarial	 33% Cumple 67% No Cumple
PLUBIK-CAST	Propietario Everardo Castaño, microempresa creada hace 6 años ubicada en la carrera 7 # 8-55, dedicada a la producción de Publicidad exterior como: vayas, avisos y pendones, estampados, papelería comercial como: volantes, talonarios de recibos, facturas, tarjetas de presentación e invitación, almanagues.	1. No hay programa de reconocimientos 2. No aplican procesos de desarrollo para el personal 3. Vision de negocio muy limitada 4. No existen garantías laborales (ARL, EPS, entre otras) 5. No hay un buen proceso de contratación de personal	 22% Cumple 78% No Cumple
MUEBLES Y MADERAS LA TIZERA	Representante legal Edgar Antonio Salazar Lozano creada hace 12 años en la venta de muebles en madera pero como productora hace 8 años ubicada en la carrera 4 # 14ª-17, Se dedica a la producción de toda clase de muebles para el hogar como: Salas, Comedor, Alcobas, Closet, Cocinas integrales y Puertas.	1.No existen garantías laborales (ARL, EPS, entre otras) 2. Excesivas horas de trabajo, no se acogen al tiempo total laborado expresado por la ley gubernamental	 22% Cumple 78% No Cumple
MADERAS ANGELA	Propietaria María Ángela Murillo Asprilla creada hace 30 años en la ciudad de Buenaventura pero por motivos de desplazamiento está en el municipio de zarzal desde hace 3 años, se dedican a la fabricación de productos en madera como: Sillas, Comedores, Alcobas, Cocinas integrales, Puertas y Closet.	1. Proceso de inducción muy sómero 2. Procesos de incentivos muy intermitentes	 22% Cumple 78% No Cumple
LA CASA DEL MUEBLE	Propietario el señor William Cardona, microempresa creada hace 34, se dedica a la fabricación de muebles en madera como: Puertas, Comedores, Alcobas, Mesas, Esquineros, Escritorios, Sala, Cocina integral, Closet, Pasamanos.	1. Proceso de induccion limitado 2. No tienen un buen canal de comunicación 3. No hay un buen proceso de contratación de personal	 33% Cumple 67% No Cumple
FORMAS DE MADERA JM	Propietario Juan Carlos Paredes, microempresa creada desde el año 1999 ya hace 16 años cuenta con 6 empleados en el momento ubicada en la carrera 13 # 12-50. Se dedica a fabricación de muebles en madera para el hogar como: Repisas, Portarretratos, Cuadros, Espejos, Mesas, Esquineros, Bases para floreros y velas, Escritorios, Divisiones Modulares y Percheros.	1. Itermitencia en la aplicación de reconocimientos 2. Proceso de induccion limitado	 33% Cumple 67% No Cumple
CONFECCIONES LUNA	Microempresa familiar creada hace 4 meses representante legal Ruby Cardona cuenta con 3 empleadas, Se dedica a la producción de: Uniformes escolares, Uniformes deportivos, Dotaciones empresariales y Cami busos.	1. Proceso de induccion limitado 2. No hay aplicación de procesos motivacionales 3. No existen garantías laborales (ARL, EPS, entre otras)	 33% Cumple 67% No Cumple
BORDADOS CARMENZA	Microempresa Creada hace 15 años, propietaria Carmenza Libreros, cuenta con 3 empleadas los cuales se dedican a la producción de bordados de toda clase como: Toallas, Escudos, Mantillas, Babero, Cojines, Uniformes y Buso.	1. Proceso de induccion limitado 2. No hay programa de reconocimientos 3. No hay aplicación de procesos motivacionales 4. No existen garantías laborales (ARL, EPS, entre otras)	 22% Cumple 78% No Cumple

Tabla 4. Características detalladas por Microempresa

Una vez se han analizado los resultados de cada encuesta por microempresa, se consolida la información de las 11 encuestas incluyendo empleadores y colaboradores para los cuales se llega al siguiente análisis y tabulación de los resultados:

Resultados empleadores

EMPLEADORES						
PREGUNTA	OPCIONES					
	ADMISION	SELECCIÓN	INDUCCION	SELECCIÓN E INDUCCIÓN	OTRO	NO
EMPLEA TECNICAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL	2	2	1	6		

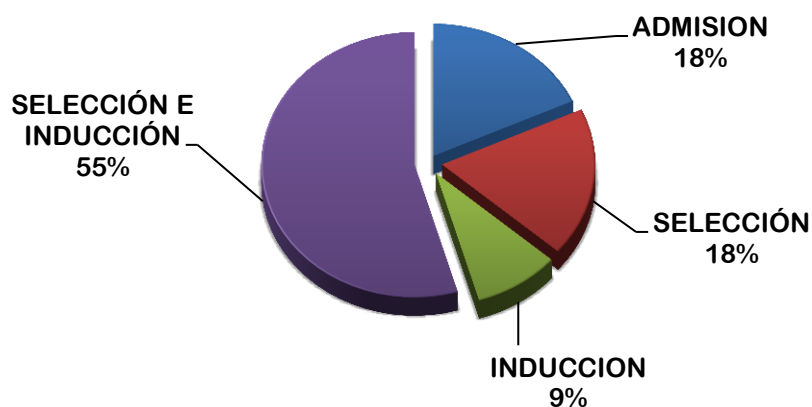


Gráfico 5. Tabulación Pregunta 1 Empleadores

EMPLEADORES			
2. PREGUNTA	OPCIONES		
	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
HACE RECONOCIMIENTOS A SUS TRABAJADORES POR EL TRABAJO BIEN HECHO	7	4	

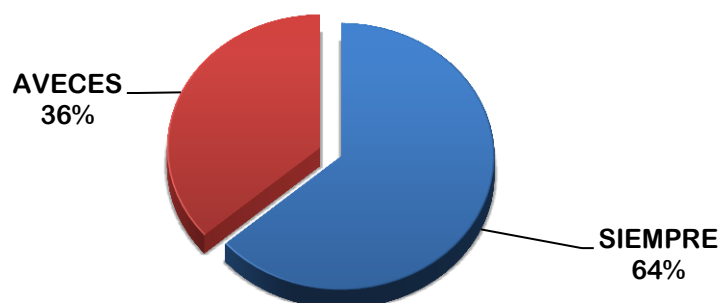


Gráfico 6. Tabulación Pregunta 2 Empleadores

EMPLEADORES					
3. PREGUNTA	OPCIONES				
	INTEGRACIONES	ACTIVIDADES LUDICAS	CURSOS ESPECIALES	OTROS	NO APLICAN
REALIZA PROYECTOS O EVENTOS PARA INTEGRAR Y GENERAR CONFIANZA CON EL PERSONAL	6				5

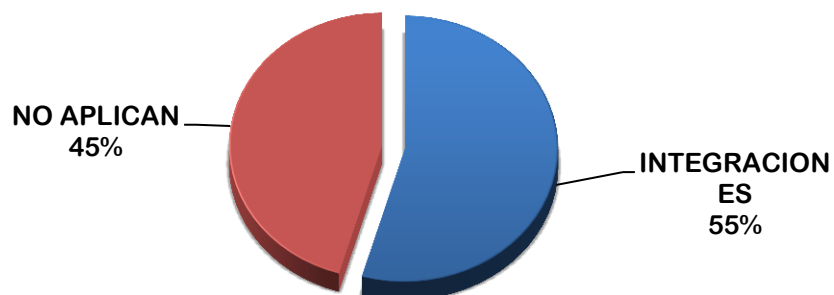


Gráfico 7. Tabulación Pregunta 3 Empleadores

EMPLEADORES				
4. PREGUNTA	OPCIONES			
	ASCENSOS	BONIFICACIONES	CAPACITACIONES	NO APLICAN
EMPLEA DENTRO DE SUS POLITICAS EMPRESARIALES ASPECTOS DE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL		6	2	3

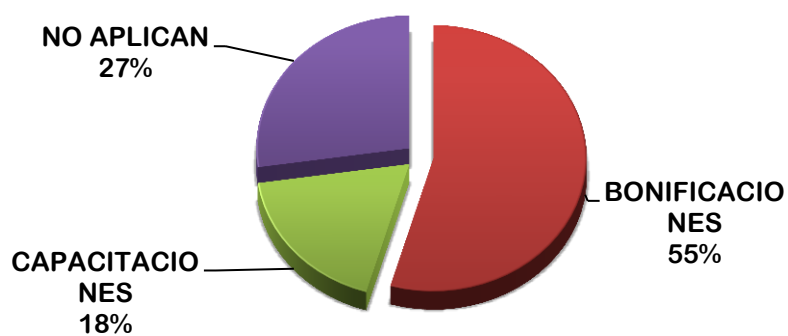


Gráfico 8. Tabulación Pregunta 4 Empleadores

EMPLEADORES		
5. PREGUNTA	OPCIONES	
	SI	NO
A PARTIR DE SU EXPERIENCIA COMO JEFE ¿CONSIDERA QUE SU PERSONAL ES BIEN REMUNERADO?	11	

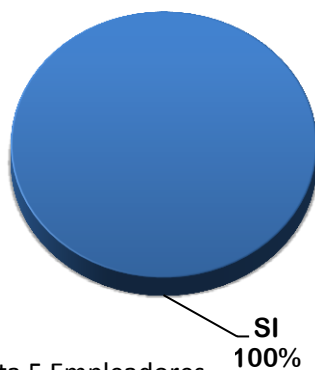


Grafico 9.Tabulación Pregunta 5 Empleadores

EMPLEADORES			
6. PREGUNTA	OPCIONES		
	BUENA	REGULAR	MALA
COMO DEFINE SU RELACION CON LOS COLABORADORES	11		



Grafico 10.Tabulación Pregunta 6 Empleadores

EMPLEADORES					
PREGUNTA	OPCIONES				
	EPS	ARL	EPS,ARL, PRIMAS Y VACACIONES	EPS,ARL, PRIMAS, VACACIONES Y OTROS	NO
BRINDA TODOS LOS BENEFICIOS COMO EMPLEADOR DE UNA COMPAÑÍA	2	2	4	2	1

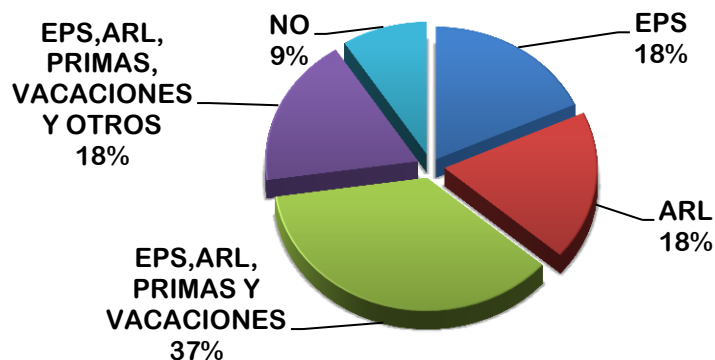


Grafico 11.Tabulación Pregunta 7 Empleadores

EMPLEADORES			
7. PREGUNTA	OPCIONES		
	SI	NO	ALGUNAS
DA A CONOCER Y EXPLICA A SUS COLABORADORES LAS CONDICIONES DEL CONTRATO DE TRABAJO	10		1

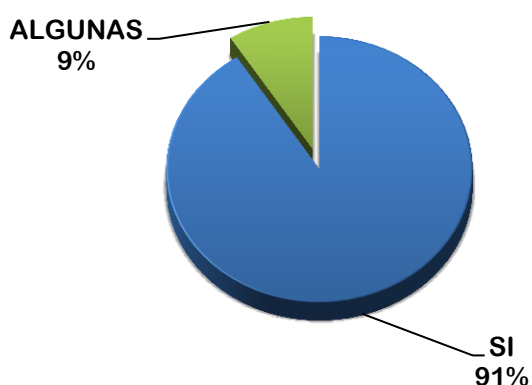


Grafico 12.Tabulación Pregunta 8 Empleadores

EMPLEADORES		
8. PREGUNTA	OPCIONES	
	FORMAL	INFORMAL
DE QUE FORMA CONTRATA A SU PERSONAL	7	4

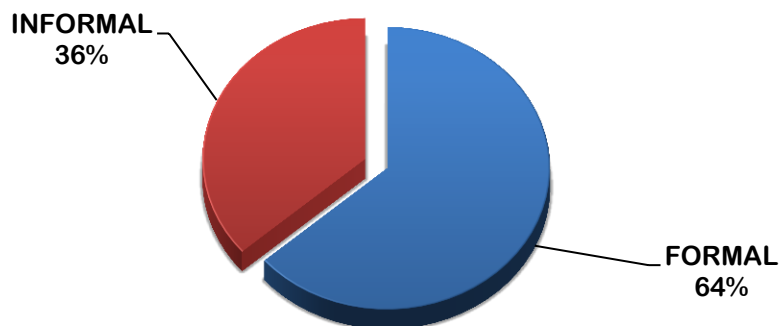


Grafico 13.Tabulación Pregunta 9 Empleadores

EMPLEADORES					
9. PREGUNTA	OPCIONES				
	INDEFINIDO	DE SERVICIOS	FIJO	OBRA LABOR	OCASIONAL
BAJO QUE TERMINOS LO HACE	1	3	3	3	2

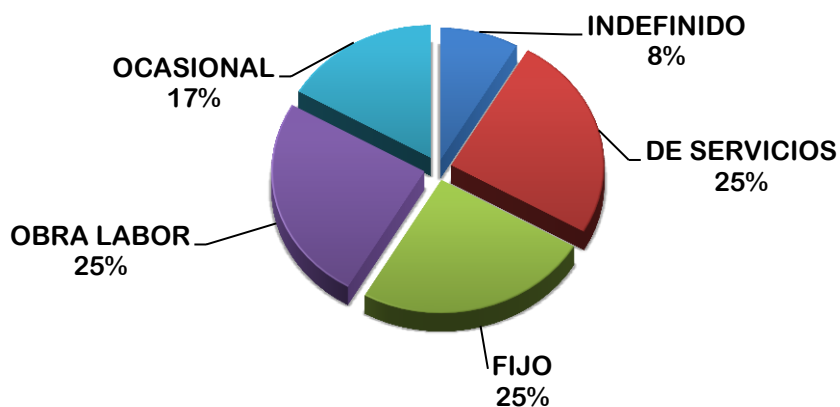


Grafico 14.Tabulación Pregunta 10 Empleadores

Analizando los resultados arrojados por la encuesta realizada a la parte directiva de las microempresas, podemos observar que 9 de 11 empleadores expresan que sus empleados gozan de todos los beneficios laborales que otorga la ley y que todos los procesos

administrativos se llevan de manera eficiente y pensando siempre en el bienestar del trabajador, detallando, en para la primera pregunta todos los microempresarios encuestados emplean técnicas de contratación para su personal, aunque de manera muy empírica, por lo cual el proceso no da los resultados deseados, por tal motivo el factor de reconocimientos a su personal (Pregunta 2) no son aplicados constantemente debido a la intermitencia en el rendimiento del personal, esto se refleja claramente en que el 45% de los microempresarios no lleva a cabo ningún tipo de actividad de integración (Pregunta 3) para sus colaboradores como estrategia de motivación, pero para tratar de compensar esas falencias algunos de ellos intentan motivar a sus colaboradores a través de bonificaciones o algún tipo de capacitación (Pregunta 4) para crear sentido de pertenencia y compromiso con las metas organizacionales por lo que asumen que sus colaboradores están bien remunerados(Pregunta 5), de donde se derivan buenas relaciones jefe-colaborador (Pregunta 6) permitiendo un buen ambiente de trabajo, pero por otra parte podemos observar según lo encuestado, los beneficios de obligación al empleado (Pregunta 7) se dan de manera muy fragmentada, es decir, si ofrece uno de ellos probablemente no brinden al trabajador otro beneficio, lo que se origina porque cerca del 40% (Pregunta 8) de los colaboradores son contratados de manera informal y aproximadamente el 50% son por obra labor y contrato de servicios (Pregunta 9), por lo que suelen asumir que se puede evadir este tipo de obligaciones laborales.

Por otra parte se consolido también los resultados provenientes de las encuestas operativas de la misma manera, con el objetivo de comparar los resultados provenientes desde los dos extremos de las microempresas.

Resultados colaboradores

COLABORADORES				
1. PREGUNTA	OPCIONES			
	INDUCCION Y CAPACITACION	INDUCCION	CAPACITACION	NINGUNO
EN SU VINCULACION A LA EMPRESA RECIBIO ALGUN TIPO DE ORIENTACION A SU LABOR	4	37	1	6

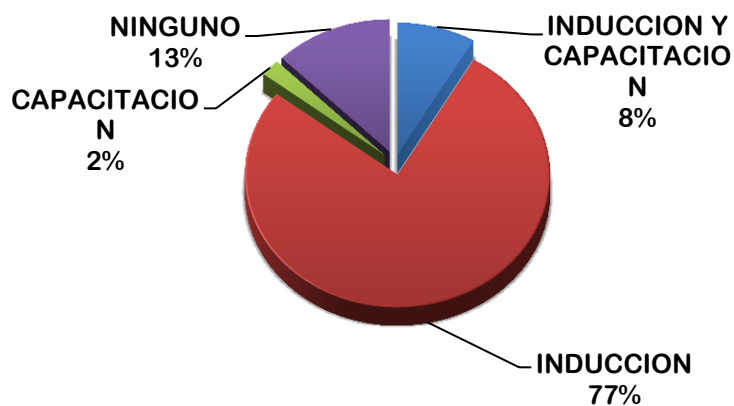


Gráfico 15.Tabulación Pregunta 1 Colaboradores

COLABORADORES		
2. PREGUNTA	OPCIONES	
	SI	NO
CONSIDERA QUE SU ACTUAL LABOR CONTRIBUYE CON EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS	42	6

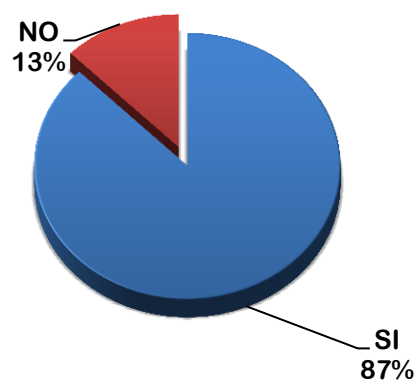


Gráfico 16.Tabulación Pregunta 2 Colaboradores

COLABORADORES			
3. PREGUNTA	OPCIONES		
	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
RECIBE RECONOCIMIENTOS PO PARTE DE SUS JEFES O COMPAÑEROS POR EL TRABAJO BIEN HECHO	27	15	6

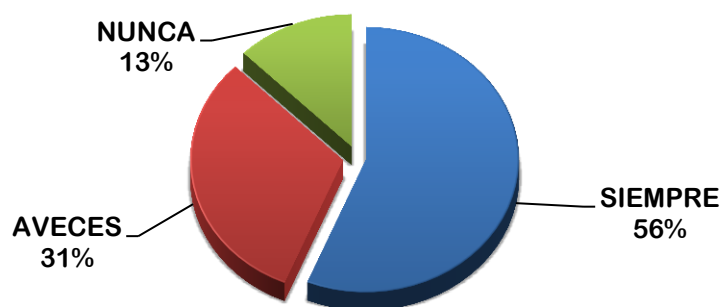


Grafico 17.Tabulación Pregunta 3 Colaboradores

COLABORADORES			
4. PREGUNTA	OPCIONES		
	SI	NO	AVECES
SE SIENTE COMPROMETIDO CON LA LABOR QUE REALIZA	33	12	3

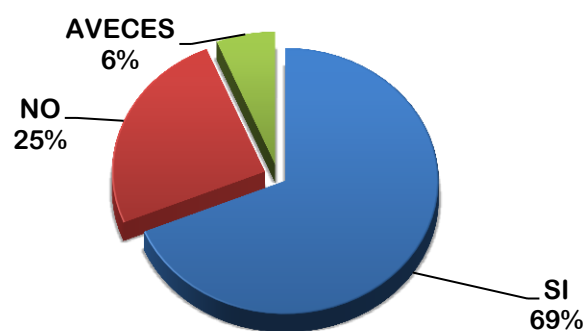


Grafico 18.Tabulación Pregunta 4 Colaboradores

COLABORADORES							
5. PREGUNTA	OPCIONES						
	ASCENSOS	BONIFICACIONES	ASCENSOS Y BONIFICACIONES	BONIFICACIONES Y CAPACITACIONES	CAPACITACIONES	OTRAS	NO APLICA
EN SU LUGAR DE TRABAJO EXISTEN POLITICAS DE DESARROLLO PERSONAL	2	20	2	1	7	1	15

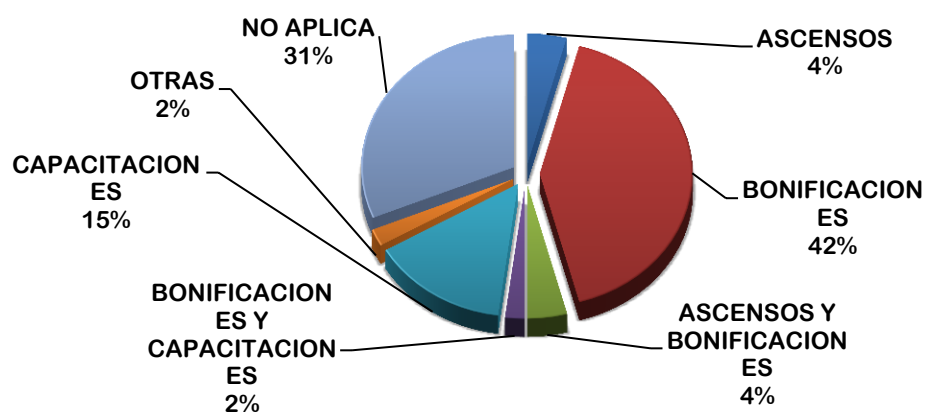


Gráfico 19. Tabulación Pregunta 5 Colaboradores

COLABORADORES		
6. PREGUNTA	OPCIONES	
	SI	NO
CONSIDERA QUE SU SALARIO ES ACORDE A SU LABOR	37	12

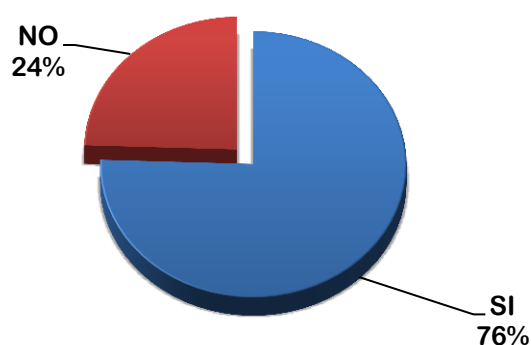


Gráfico 20. Tabulación Pregunta 6 Colaboradores

COLABORADORES						
7. PREGUNTA	OPCIONES					
	EPS	PRIMAS	ARL, EPS, PRIMAS, VACACIONES	ARL, EPS, PRIMAS, VACACIONES Y OTROS	PRIMAS Y VACACIONES	NO
POSEE TODOS LOS BENEFICIOS COMO TRABAJADOR DE UNA COMPAÑÍA	2	2	18	6	1	19

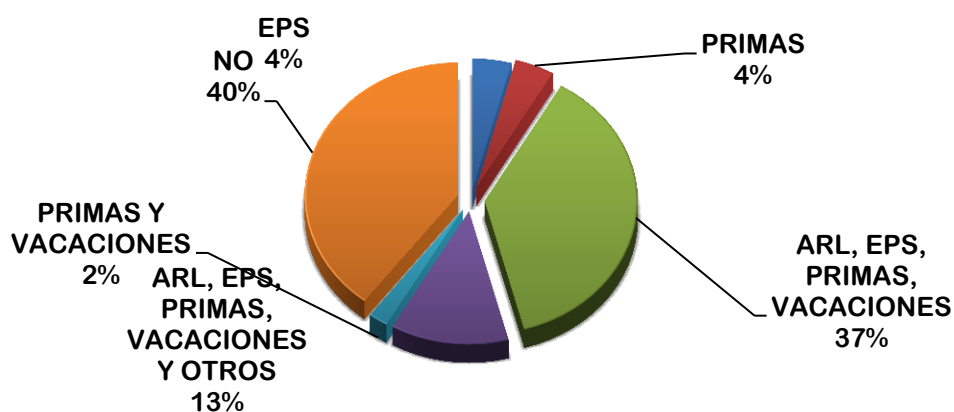


Gráfico 21. Tabulación Pregunta 7 Colaboradores

COLABORADORES					
PREGUNTA	OPCIONES				
	OBLIGACIONES	TIEMPO LABOR	OBLIGACIONES Y TIEMPO LABOR	OTRO	NO
CONOCE LAS CONDICIONES DE SU CONTRATO DE TRABAJO	18	7	15	5	3

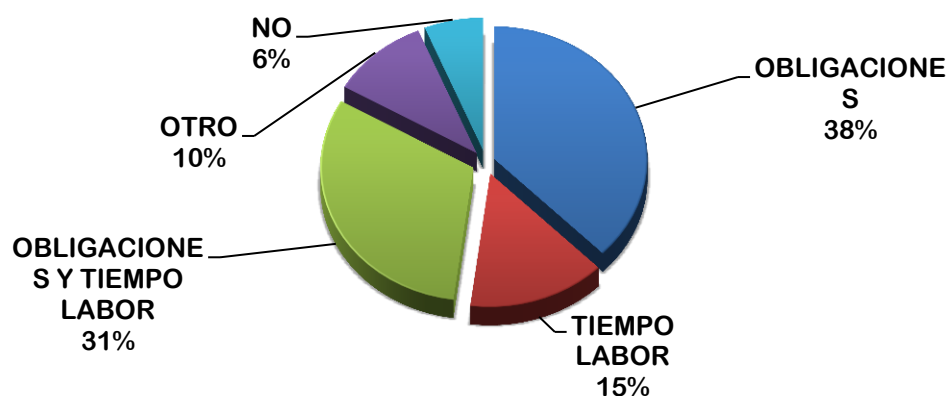


Gráfico 22. Tabulación Pregunta 8 Colaboradores

Analizando esta información podemos decir que un 77% de los colaboradores recibe una breve inducción al ingresar a su trabajo, la cual consideran muy somera, solo se brinda

información de lo que debe hacer pero no del cómo hacerlo; una característica especial de los encuestados es que están comprometidos con la organización, inclusive cuando no tienen el total de las garantías necesarias para operar de forma segura y lo expresaron con un 87%, aspecto que se ve afectado en muchas ocasiones debido al poco reconocimiento por parte de los jefes en cuestiones de incentivos por tareas bien desarrolladas, en el cual el 34% dice recibirla a veces o nunca.

Aunque muchos colaboradores expresaron haber recibido alguna vez algún tipo de motivación monetaria, expresan que no siempre esta es la más indicada ya que como llega ese dinero extra así mismo se va, por tal motivo denotan que deberían hacer reconocimientos más generosos que motiven a los demás a hacer las cosas bien, como por ejemplo ascensos a un mejor puesto.

Por otra parte un dato un poco preocupante en el análisis del estudio, es que un 40% dice no tener garantías para realizar un buena labor, esto hace referencia a beneficios en Salud, Riesgos laborales que constantemente preocupan a los colaboradores y sus familiares, por un lado porque en caso de situaciones adversas no hay donde acudir, como también por el alto costo que significa afiliarse como independiente al sistema de salud pre pagado.

Así mismo, aunque los empleadores expresan términos de contratación claros, muchos colaboradores no están de acuerdo con el sistema, ya que muchos de ellos solo participan por temporadas en las organizaciones, es decir solo en temporadas de alta producción, lo que posiblemente puede afectar el desempeño de la misma, ya que no se va a laborar con la mejor disposición, debido a la poca confiabilidad en la estabilidad de un trabajo lleva a estas micro organizaciones a presentar altos índices de deserción y rotación de personal.

A partir del diagnóstico realizado a estas 11 microempresas del sector manufacturero del municipio de zarzal valle, podemos definir la necesidad inminente de las microempresas objeto de estudio en campos del talento humano y en el establecimiento de metas y objetivos enfocados al desarrollo de la competitividad.

Si definimos esta muestra como el 50% de las microempresas del sector manufacturero del municipio estamos diciendo que por lo menos la mitad del sector se encuentra fuera de competitividad y buenas prácticas que permitan impulsar el crecimiento empresarial; de ahí nace la necesidad de crear un proceso que facilite a los microempresario la aplicación de prácticas de gestión del desarrollo, desde la parte humana hasta los objetivos y metas de la compañía.

9. DEFINICIÓN DEL PROCESO

Identificando previamente la necesidad de las Micro empresas manufactureras del Municipio de Zarzal Valle, Se compartieron y estandarizaron aspectos en común arrojados por el diagnostico, para lo cual se creó un proceso piramidal de aplicación de procesos de gestión del talento humano (Inspirado en la pirámide de necesidades de Abraham Maslow) replicable en A o B microempresa del sector.

El proceso parte desde el proceso de ingreso, adaptación y mantenimiento del personal dentro de las micro organizaciones desde la metodología de análisis y aplicación de los aspectos fundamentales de la pirámide “Humanizada”.



Grafico 23. Proceso Pirámide Humanizada, inspirado en la pirámide de necesidades de Maslow.

Expresando cada proceso de adaptación podemos decir que el objetivo de cada microempresa al momento de incorporar y mantener talento humano se basa en la aplicación de las siguientes necesidades:

- a. **Vinculación de Personal:** Los buenos procesos se logran cuando se ejecutan bien desde el principio; el proceso de vinculación de personal es quizás el pilar en el proceso de contratación de una empresa, ya que es el inicio en la escala a la cúspide laboral y bajo la cual se cimientan los demás procesos de desarrollo humano empresarial.

Para iniciar de la forma más eficiente la implementación de este proceso, la microempresa primero debe identificar la necesidad antes de iniciar el proceso, es decir, cuál es el perfil indicado que demanda el puesto de trabajo ofertado, detallando en primera medida cuales son las responsabilidades, tareas y fines a los cuales se adaptara el perfil, de esta manera logramos adaptar la persona al puesto de trabajo y no el puesto de trabajo a la persona.

A partir de ello se empiezan a definir los mejores perfiles y se comienza a dar forma al proceso de reclutar personal. Actualmente muchas empresas evitan grandes esfuerzos en este proceso por lo cual tercerizan el reclutamiento a través de agencias de empleo o instituciones gubernamentales encargadas del mismo (SENA); para el caso de las pymes incurrir en este tipo de gastos cuando la oferta generada no lo amerita, usar medios locales, redes sociales y el método de voz a voz desde el mismo personal, suelen ser una forma eficiente de reclutar personal. Para hacerlo de la mejor forma, se debe comunicar el perfil requerido y evitar filtrar muchos aspirantes en el proceso de selección así se hará más eficiente en cuanto a tiempo y esfuerzo.

Para el proceso de Selección la gerencia ya debe haber definido cuál será su clave de análisis de aspirantes, usualmente las metodologías de entrevista, test de pruebas (pruebas de solución de problemas sociales y matemáticos) análisis

de capacidad cognitiva (Pruebas Wartteg) deben ser el primer escalón para que la microempresa tome sus decisiones frente a la contratación, en esta fase sirve mucho como apoyo cuando la decisión a tomar no es muy clara, apoyarse de referencias, experiencias y antecedentes sociales los cuales funcionaran como un plus para tomar la mejor decisión. Posterior a ello, cuando ya conocemos en esencia a la persona, las pruebas de seguridad (Criterios Físicos y de Salud), van a determinar si el candidato es apto para ocupar el cargo.

Una vez aplicado este filtro y habiendo seleccionado los mejores talentos, la parte crucial a realizar es el proceso de contratación, ya que en resumidas cuentas es la carta divina en el campo laboral. Definir un buen contrato es asegurar un buen trabajador, en este punto se deben definir aspectos formales tales como, tiempo de contrato, tipo de contrato, factor salarial, desarrollo de obligaciones y beneficios y una serie de aspectos legales que deben ir implícitos en el contrato de trabajo.

Para definir un buen contrato laboral se debe comunicar:

- **Modalidad del Contrato:** el contrato se puede celebrar de forma oral o escrita, su diferencia radica en que este último sirve como prueba física en un momento determinado, pero ambos están contemplados por el ordenamiento laboral colombiano y gozan de los mismo derechos y obligaciones
- **Clase del Contrato:** a Término Indefinido, se caracteriza por conocerse solo la fecha de ingreso a la empresa; a término fijo 1 a 3 años se suscribe para aquellas personas que han tenido una especialización por parte de la empresa; termino fijo menor a un año, este contrato puede suscribirse de 15 días a 11 meses; de duración de obra labor, se caracteriza porque los trabajadores

pueden ser despedidos una vez se haya realizado el 80% de la labor contratada; Individual de dirección, manejo y confianza, la característica principal es que no exige cumplimiento de horario y tampoco se cancelan trabajos suplementarios (Festivos y Horas extras).

- **Obligaciones y Beneficios:** Por parte del Empleador, pago del salario, pago de prestaciones sociales, respeto, prestar los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad, entregar certificados al trabajador, pago de viáticos, publicar reglamento de la microempresa, ordenar por escrito cualquier trabajo suplementario. Por parte del trabajador, cumplir con la labor contratada, con el horario establecido, respeto, devolver la herramienta en buen estado, no dar a conocer aspectos privados de la empresa, prestar la colaboración a la empresa en caso de desastre.

Cumpliendo a cabalidad con estos pasos, estamos asegurando legalmente la microempresa y generando un buen nombre en el sector

- b. Inducción, Capacitación y Entrenamiento:** Cuando ya se ha vinculado el personal a la microempresa, el paso a seguir es mantenerlo, aplicando procesos constructivos, que promuevan el desarrollo personal y laboral de las personas. En este proceso, se debe asegurar primeramente que la persona “nueva” dentro del proceso conozca esencialmente el objetivo de la organización, su misión, visión, valores, obligaciones y procesos de comunicación para la toma de decisiones, con el fin de hacer más amigable su proceso de adaptación, luego de ello a través de un periodo de acompañamiento en el acople con sus actividades, se debe delegar un tutor, el cual estará en constante monitoreo de las labores que realiza la persona e

identificar si son las más correctas, y si no los son corregirlas a tiempo, ya que un proceso mal realizado, se traduce en desperdicios de tiempo, dinero y materiales; con este paso lograremos incrementar la productividad, la seguridad y las buenas prácticas de trabajo.

- c. **Administración Laboral:** este proceso es de vital importancia si se pretende crecer como organización, anteriormente vimos como introducir y mantener un integrante en la micro organización, ahora vamos a ver como cimentar y fortalecer este proceso en la búsqueda de la excelencia administrativa en las micro empresas manufactureras del municipio.

Para que este proceso sea eficiente dentro de las organizaciones, el control y el apoyo al proceso es fundamental para direccionar correctamente el rumbo de aprendizaje, diversas organizaciones aplican al pie de la letra esta actividad, por tal motivo son productivas y eficientes.

Pero , en muchas organizaciones el proceso de inducción no satisface al 100% las exigencias del puesto de trabajo, por lo que el proceso de capacitación ya sea vía interna o externa a la microempresa asegura practica y teóricamente que la persona va a tener un plus a la hora de enfrentarse a las actividades de su trabajo es decir, se van a desarrollar capacidades y destrezas que probablemente aún no se habían identificado en ella; para que esta persona alcance la productividad y la seguridad necesaria, se determina un periodo de entrenamiento en donde se explotaran profesionalmente sus habilidades y capacidad de afrontar de manera independiente las responsabilidades generadas por su labor.

Administrar el personal resume el direccionamiento mediante el cual se van a brindar las garantías al empleado, en cuanto a componentes salariales, prestacionales, psicológicos y disciplinarios.

Este aspecto viene precintado por la ley 100 de 1993 y la ley 50 de 1990.

Para hacer referencia a ello en administración salarial, se describe el sistema de pago de nómina utilizado, periodos de pago, salario devengado, primas, incentivos por labor, bonificaciones, préstamos, a partir de la cual el empleado conoce uno de sus aspectos motivacionales para llevar a cabo su trabajo; para componentes prestacionales, se debe definir como beneficios legales que pagan al empleado adicional a salario ordinario, para atender necesidades o cubrir riesgos originados durante el desarrollo de su actividad laboral, particularmente suelen ser, Seguridad Social, Cesantías, Subsidios de transporte, dotación y sistemas pensional; además de ello es un plus de la micro ofrecer ayuda en casos fortuitos a sus empleados, desde la parte básica como lo es la atención y trato sicologico en caso de que se requiera; por la parte disciplinaria, que sistema de reglamentación y normas de deben cumplir dentro de la organización, casos de falta a reglamento, sistema de corrección y descargos, todo ello especificado desde el inicio de la incorporación laboral lograr hacer más eficientes todos los procesos.

- d. Evaluación de Desarrollo:** cuando ya el empresario conoce en gran medida a sus colaboradores es hora de crear una alianza estratégica interna entre lo directivo y lo operacional para desarrollar estrategias de crecimiento. Este aspecto determina los criterios y estrategias para medir el desempeño de cada

trabajador dentro de sus funciones de manera colectiva con respecto a lo que espera la gerencia del sector.

Para esta determinación, se tomó como primicia los indicadores de gestión como herramienta para lograr la competitividad, evaluando desde la perspectiva operativa hasta la gerencial, el panorama competitivo en el cual se encuentra la microempresa.

Para la práctica de esta metodología de medición y control de indicadores, el microempresario debe identificar primeramente los factores vitales bajo los cuales la organización cimienta su razón de ser, por ejemplo capacidad de producción, calidad, tiempos de entrega entre otros, los cuales deben ser establecidos desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo que a fin de cuentas es quien hace el trabajo de “carpintería” en las empresas.

Posterior a ello, se comienzan a elaborar prospectos para establecer los indicadores de gestión a los cuales la microempresa va a apuntar para generar la mayor eficiencia posible, al direccionar sus esfuerzos en lo que realmente aporta a su crecimiento. Para este establecimiento, definimos gestión como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos

Definido ello, un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas por el fenómeno observado. Por tanto un indicador de gestión es quien controla situaciones o tendencias claves de la organización a través de decisiones y estrategias establecidas para el logro de metas y objetivos.

Ya conociendo que es y cuál es el objetivo de los indicadores de gestión podemos comenzar a establecerlos. Para ello, establecemos la metodología general para el establecimiento de indicadores propuesta por Jesús M. Beltrán (Jaramillo J. M., 1998)

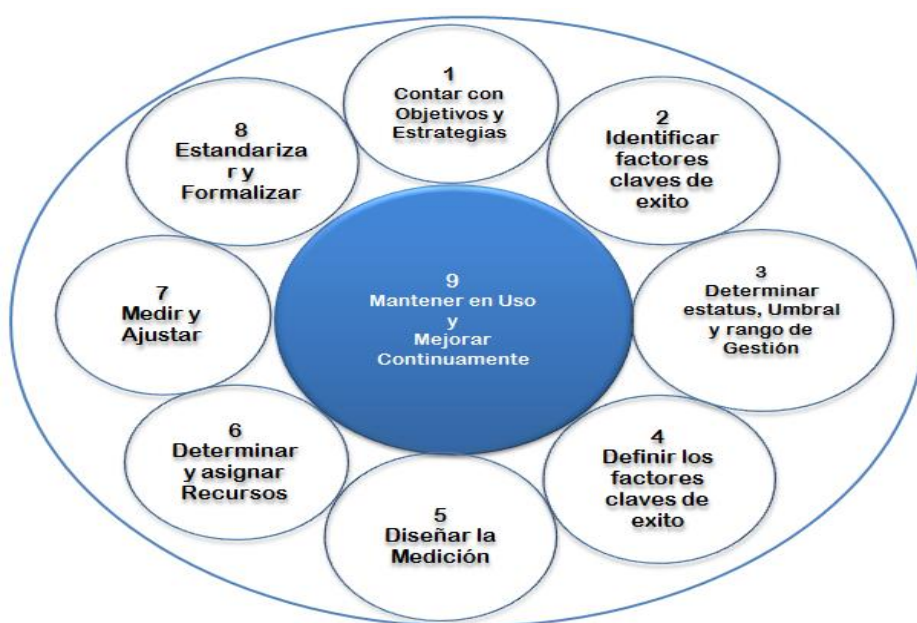


Grafico 24. Metodología de Indicadores

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos y cuantificables, además de tener definidas las estrategias que se implementaran para lograr estos objetivos, para este caso lo llamaremos “META”.

Se entiende por factor clave de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar, pueden ser: Calidad, Satisfacción al cliente, Costos, Productividad.

Una vez identificados, es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes, durante y después de la ejecución del proceso; Por ejemplo

un indicador de calidad para el caso de las microempresas manufactureras en estudio podría considerarse así:

Suponiendo que un operario deba produzca 20 unidades por día, de las cuales 2 salieron defectuosas, entonces el cumplimiento en la calidad se calcula así

$$\%Calidad = 1 - \frac{N^{\circ} DE UNIDADES DEFECTUOSAS}{N^{\circ} DE UNIDADES PRODUCIDAS}$$

$$\%Calidad = 1 - \frac{2}{20} = 90\%$$

Para el caso hipotético, vemos como el cumplimiento en calidad es del 90%.

- **Estado:** corresponde al valor inicial o actual del indicador, si se tiene, si no se tiene solo nos basamos en lo que nos arroje el indicador; siguiendo con el ejemplo anterior, podemos suponer que el Cumplimiento % de Calidad es de 50% en su estado actual.
- **Umbral:** se refiere al valor del indicador que se quiere lograr o mantener, siguiendo con el ejemplo, la gerencia de la microempresa quiere un cumplimiento %Calidad del 88%.
- **Rango de Gestión:** este término define el espacio comprendido entre los valores máximos y mínimos que el indicador puede tomar; ya establecido el máximo requerido por el gerente del 88%, también define el mínimo como el 60% de cumplimiento en calidad, lo que nos da un rango de gestión de 60% a 88% así:

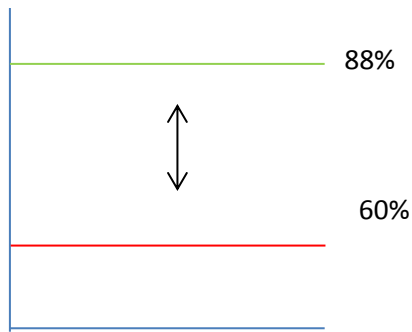


Grafico 25. Establecimiento de metas e indicadores

Otro aspecto clave es definir si el objetivo del indicador es que aumente o disminuya, para este caso, necesitamos que aumente por lo que si el comportamiento del indicador es más cercano a 88% quiere decir que lo estamos logrando, o en el caso contrario necesitamos de estrategias o planes de acción para corregir ese comportamiento.

Cuando se tiene claro que se desea medir y controlar cuantificablemente, lo extrapolamos a indicadores de gestión, comúnmente, se establecen indicadores, de Costos, Calidad, Productividad, Desperdicios entre otros.

Posterior a ello, cuando ya se han definido los indicadores a medir, hay que diseñar la medición, para ello, lo más preferible es que las fuentes de información de las cuales nos vamos a abastecer sean lo más específica y confiable posible, ya que si manejamos datos errados, no estaríamos midiendo realmente nuestra ventaja competitiva. Además de ello debemos definir la frecuencias con que serán alimentados nuestros indicadores (Diariamente, Semanalmente o Mensualmente) ya que a partir de allí debemos generar espacios y recursos para recoger dicha información; lo más efectivo para un proceso de este tipo es que primeramente se establezcan indicadores de medición diarios ya que nos permite acciones más rápidas

ante cualquier evento, y cuando ya se haya establecido una conexión con los indicadores, establecerlos de frecuencia Mensual sin dejar de controlar los diarios.

Para aclarar un poco más el diseño de la medición; el empresario además de definir un indicador de Calidad, También definió uno de costos, enfocado en el desperdicio (Materia prima para este caso), por tanto los definimos así:

El indicador de cumplimiento de %Calidad su gestión lo debe hacer mover hacia arriba.



Grafico 26. Metodología de Indicadores con rangos Ascendentes

Para el caso del segundo indicador de Costo de % Desperdicio su gestión lo debe hacer mover hacia abajo.

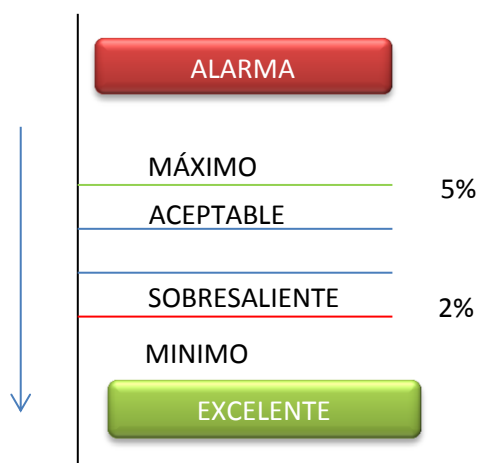


Grafico 27. Metodología de Indicadores con rangos Descendentes

con base en lo establecido en el punto anterior, para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización, es decir, que la medición incluya e integre el desarrollo del trabajo en equipo, y sea en conjunto que se lleve a cabo la realización de los indicadores de gestión, esto suele suceder cuando en un inicio se acompaña la medición de los indicadores por un experto mientras los colaboradores toman la cultura y la disciplina ya después de ello van a ser ellos mismos quienes se preocupan por gestionar sus propios indicadores.

La práctica de grandes compañías ha demostrado que la precisión de un sistema de indicadores no se logra a la primera vez, es necesario tener en mente que muy seguramente a la primera vez surgirán inquietudes o factores que nos obligaran a cambiar indicadores, rangos establecidos, fuentes de información entre otros aspectos que nos llevarán cada vez más cerca de cumplir nuestros objetivos de competitividad.

Si no afrontamos esto desde un inicio es muy probable que la resiliencia a nuevos métodos de progreso y control nos haga sucumbir y volver nuevamente al poso del conformismo, alejarnos cada vez más del éxito al que nos puede llevar los indicadores de gestión.

como penúltima fase, luego de obtener resultados y discutir posibles mejoras, los resultados se deben comunicar ya que posiblemente de esos resultados surjan nuevos procesos de estandarización y nuevas grandes ideas por parte de la escala operativa o directiva, todo ello con un único direccionamiento y es el de crecer y ser más competitivos.

Siendo conscientes y concienciando a nuestros colaboradores de que el mundo está en continua evolución y más el mundo de los negocios, nosotros como seres que impulsamos ese cambio debemos crecer de la mano con la evolución y hacer que ella se convierta en un aliado y no en un adversario en la búsqueda de la excelencia empresarial. Por tal motivo debemos cada vez estar más pendientes de nuestros indicadores, no caer en la resistencia al cambio y dejar de controlarlos, ya que para que ellos funcionen de la mejor manera deben ser monitoreados constantemente y hacer que sus resultados sean lo más acertados posible, así además de crecer como compañía creceremos como personas al estar inmersos en el mundo de la mejora continua que es una condición esencial para lograr el crecimiento y la competitividad.

e. *Compensación y Beneficios:* para hacerlo más claro, al hablar de compensaciones y beneficios, hacemos referencia a los métodos usados para incentivar al personal por el apoyo en el logro de las metas establecidas. El objetivo de establecer este tipo de sistemas de recompensas dentro de las prácticas organizacionales radica en el aumento de la productividad y la motivación en las labores realizadas, hipotéticamente un aumento, ya sea salarial o en la calidad de vida (Prestaciones Sociales, Seguridad Social, Cajas de Compensación) mejora significativamente la productividad laboral y el clima organizacional.

Este sistema va de la mano con la implementación de indicadores de gestión, ya que al exigir un poco más a los colaboradores en pro de la consecución de objetivos y cumplimiento de metas, estos deben sentir que se les está gratificando; para ello la gerencia define bajo que cumplimientos van a ser recompensados, por tanto los colaboradores se van a esforzar más para poder alcanzar el umbral que les permita bonificar, lo que puede significar una microempresa más productiva y competitiva.

10. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS

Conociendo de antemano las estrategias que nos genera la pirámide humanizada establecida, identificamos uno a uno los aspectos de cada microempresa con el objetivo de implementar de manera más acertada cada fase del proceso; por tal motivo resaltamos en las siguientes tablas de información la caracterización de cada una de ellas.

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
TALLER SARMIENTO	Desmotivación Del Personal	Implementar el proceso de la pirámide Humanizada
	Carencia de Administración Laboral	
	Carencia de Planeación Estratégica	
	Ausencia de Factores de Bienestar	
	OPORTUNIDADES	Definir productividad y calidad como indicadores de gestión e implementar la metodología para incrementar su ventaja competitiva
	Demanda en la Producción	
	Reconocimiento en el Sector	
	FORTALEZAS	
	Buen Clima Laboral	Hacer marcado énfasis en la administración Laboral
	Comunicación de Logros	
	AMENAZAS	
	Crecimiento del Sector Metalúrgico del Municipio	
	Controles de Condiciones Laborales	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
TALLER INDUSERNA SUCESORES S.A.S	Proceso de Inducción Simple	Hacer énfasis en el proceso de Vinculación de personal Nuevo
	Ausencia de Administración Laboral	
	No hay Buen Clima Laboral	
	OPORTUNIDADES	Desarrollar Metodologías de bienestar para los colaboradores
	Reconocimiento en el Sector	
	Alianzas Corporativas	
	FORTALEZAS	Controlar procesos claves a través de indicadores de Gestión para mantener las alianzas corporativas
	Estabilidad del Personal	
	Programa de Incentivos	
	Proceso de Contratación Formal	Ampliar portafolio de productos para tratar de cubrir un nuevo mercado
	AMENAZAS	
	Crecimiento del Sector	Buscar nuevas alianzas para ampliar el portafolio de clientes
	Rotación de Clientes	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
TALLER CADAVID	Ausencia de procesos de Inducción	Implementar prácticas de gestión humana a partir del 1° Nivel de la pirámide.
	Concentración de Clientes	
	OPORTUNIDADES	Explorar nuevos mercados a partir de las piezas producidas para identificar nuevos clientes
	Amplia Demanda de piezas en el sector Azucarero	
	FORTALEZAS	Fidelizar a través de estrategias de negociación e implementaciones de mejoras en el proceso a sus clientes potenciales, ya que constituyen gran parte del ingreso de la Micro empresa
	Buena administración laboral	
	Innovación en sus productos	
	Estabilidad de Personal	
	AMENAZAS	
	Crecimiento del Sector	
	Poder negociador de los clientes	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
METÁLICAS SIERRA ZV S.A.S	Desmotivación del Personal	Implementar Técnicas de Gestión Humana identificadas en la Pirámide
	Ausencia de sistemas de Recompensa	
	Inconformidad salarial en los colaboradores	Definir prácticas de recompensa acordes al funcionamiento de la microempresa
	OPORTUNIDADES	
	Crear alianzas estratégicas con constructoras	Crear un proceso de producción esbelto que permita entrar a licitar en constructoras y ampliar su productividad
	Aprovechar el aumento en construcción de viviendas	
	FORTALEZAS	
	Buen clima Laboral	
	Buenas administración laboral	
	Diversos Puntos de Ventas	
	AMENAZAS	
	Alta competencia del sector	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
PUBLIK – CAST	Carencia de Pacticos de Vinculación	Establecer las practicas mencionadas en la pirámide humanizada
	Poca Producción = Pocos Clientes	
	No existen procesos de Gestión Humana	Crear estrategias de captación de nuevos clientes
	OPORTUNIDADES	
	Crecimiento del sector Textil	Establecer indicadores de gestión para determinar factores claves de éxito y trabajar en el progreso de ellos
	Gran demanda en el municipio	
	FORTALEZAS	
	Micro empresa Familiar	
	Calidad en los productos	
	AMENAZAS	
	Competencia en el sector	
	Informalidad en la Contratación	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
MUEBLES Y MADERAS LA TIZERA	Ausencia de Prácticas de Gestión Humana	Implementar prácticas de gestión humana identificadas en la pirámide humanizada
	No hay claridad en el proceso de contratación	
	OPORTUNIDADES	Definir factores claves de éxito a través de la metodología de indicadores de gestión
	Sector de buen comportamiento	
	FORTALEZAS	buscar nuevas alianzas con proveedores de materia prima
	Buen proceso de vinculación	
	Sentido de Pertenencia en los colaboradores	
	Buen Proceso comunicativo	
	AMENAZAS	
	Reglamentaciones legales en la tala de arboles	
	Cambio Climático	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
MADERAS ANGELA	Microempresa Nueva en el Sector	Determinar estrategias de Publicidad en el Municipio
	No hay Góndolas de Exhibición	
	Ausencia de sistemas de recompensa	Implementar procesos de Gestión del Talento humano expresados en la pirámide
	Proceso de Inducción a colaboradores muy somero	
	OPORTUNIDADES	Determinar factores claves de éxito para afrontar las oportunidades del mercado
	Amplio Sector de oportunidades	
	FORTALEZAS	Ampliar portafolio de productos
	Buen Proceso de Administración Laboral	
	Experiencia en el sector	
	Buen Clima Laboral	
	AMENAZAS	
	Reglamentaciones legales en la tala de arboles	
	Cambio Climático	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
LA CASA DEL MUEBLE	Prácticas de Vinculación de personal Limitadas	Hacer énfasis en el proceso de Vinculación de personal Nuevo
	Intermitencia en el sistema de recompensas	
	Proceso comunicativo interno deficiente	
	OPORTUNIDADES	Fortalecer el sistema de recompensas a partir de la fase Compensación y Beneficios
	Sector en Crecimiento	
	FORTALEZAS	Implementar procesos de gestión humana para reactivar el canal de comunicación interna
	Buen Clima Laboral	
	Buena Administración Laboral	
	Experiencia en el sector	
	AMENAZAS	
	Reglamentaciones legales en la tala de arboles	
	Cambio Climático	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
FORMAS DE MADERA J.M	Ausencia de sistemas de recompensa	Fortalecer el sistemas de recompensas
	ausencia de control sobre los factores claves de éxito	
	OPORTUNIDADES	Definir indicadores de gestión y establecer FCE
	Crecimiento del Sector	
		Definir nuevos métodos de expansión de mercados
	FORTALEZAS	
	Buena administración laboral	
	Compromiso laboral	
	Puntos de Venta	
	AMENAZAS	
	Reglamentaciones legales en la tala de arboles	
	Cambio Climático	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
CONFECCIONES LUNA	Microempresa Nueva en el Sector	Desarrollar estrategias de publicidad y reconocimiento
	No hay flujo constante en la producción	
	falta de sistemas de recompensa	
	Carencia en Administración Laboral	
	Ausencias de procesos de gestión Humana	Implementar plan de desarrollo humano identificado en la pirámide
	OPORTUNIDADES	
	Alta demanda en Temporadas Escolares	
	Poca Competencia	Generar prácticas de recompensa
	FORTALEZAS	
	Buen Clima Laboral	Buscar alianzas para incrementar el volumen de producción
	Calidad en sus productos	
		Definir FCE para identificar y controlar los procesos
	AMENAZAS	
	Intermitencia de los clientes	

MICROEMPRESA	DEBILIDADES	PLAN DE ACCIÓN
BORDADOS CARMENZA	Ausencias de procesos de gestión Humana	Desarrollar las fases identificadas en la pirámide
	falta de sistemas de recompensa	
	No existe administración laboral	
	OPORTUNIDADES	Definir FCE y controlarlos
	Alta demanda en Temporadas Escolares	
	Poca Competencia	
	FORTALEZAS	Desarrollar métodos para captar clientes
	Reconocimiento en el sector	
	Calidad	
	Precio	
	AMENAZAS	
	Intermitencia de los clientes	

Luego de haber identificado los aspectos particulares de cada microempresa, establecemos una matriz DOFA consolidada, lo que nos va a permitir establecer estrategias y planes de acción globales, que nos permitan mitigar uno a uno los aspectos resaltados de cada microempresa en el análisis anterior

10.1

Matriz

Dofa

	Oportunidades	Amenazas
	~ Demanda del Sector ~ Alianzas Estratégicas con Empresas ~ Crecimiento de la Población ~ Desarrollo a través de instituciones del estado (SENA) ~ Poca Competencia en mercados vecinos	~ Poder negociador de los clientes ~ Intermittencia de los clientes ~ Alta competencia local
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
~ Buen clima laboral ~ Calidad en los procesos ~ Experiencia en el sector ~ Variabilidad en el precio ~ Reconocimiento local	~ Crear estrategias publicitarias por medios de comunicación locales que permita la captación de nuevos clientes en municipios aledaños ~ Buscar las certificaciones indicadas para atender la demanda de las empresas cercanas y ampliar su portafolio de clientes ~ Producir unidades de exhibición que permitan captar la atención de clientes potenciales ~ Crear puntos de exhibición para mostrar la calidad y originalidad de las piezas producidas, con el objetivo de captar clientes de forma visual	~ Definir precios competentes que permitan la incursión de nuevos mercados y Clientes ~ Ampliar el portafolio de productos para diversificar el servicio y poder incursionar en nuevos sectores
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
~ Desmotivación del Personal ~ Irregularidades en la administración laboral ~ Carencia de Planeación ~ No existe un buen canal de comunicación	~ Desarrollar iniciativas para lograr alianzas con las grandes empresas del sector, como una gran oportunidad de desarrollo, crecimiento y reconocimiento que promueva el sentido de pertenencia ~ Desarrollar procesos de planeación estratégica en factores productivos y financieros que promuevan la competitividad ~ Crear estrategias de aprendizaje, a través del desarrollo del conocimiento mediante instituciones educativas del estado, para impulsar procesos eficientes y productivos	~ Implementar Procesos de gestión que promuevan el trabajo en equipo y el logro de metas (Pirámide Humanizada) ~ Crear espacios de libre opinión donde se escuchen nuevas propuestas por parte de todos los integrantes de la compañía y así desde otro punto de vista afrontar nuevos retos

11. APLICACIÓN DEL PROCESO

Una vez definidas las necesidades y oportunidades de mejora para las microempresas en estudio, se define un cronograma de aplicación paso a paso, donde el microempresario podrá visualizar el proceso a implementar y consultarlo en la definición y descripción del proyecto.

IMPLEMENTACIÓN PROYECTO PIRAMIDE HUMANIZADA MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DEL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE		
TAREA PRINCIPAL	SUB TAREAS	PERIODO DE DURACIÓN EN DÍAS
VINCULACIÓN DE PERSONAL	Reclutamiento de Personal	5
	Selección de Personal	5
	Definición de condiciones Laborales	1
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN ÚNICO		\$ 1.200.000
INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	Comunicar Procesos Internos de la Compañía	2
	Designar Puesto de trabajo	1
	Definir tareas y obligaciones	1
	Acoplamiento al puesto de trabajo	2
	Acompañamiento y Seguimiento	5
	Capacitación en competencias (Si Aplica)	15 (Aprox)
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN		\$ 1.900.000
ADMINISTRACIÓN LABORAL	Garantizar el cumplimiento de beneficios (EPS, ARL, Compensaciones)	5
	Brindar elementos de trabajo y protección en optimas condiciones	1
	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 439.899
EVALUACIÓN DE DESARROLLO	Crear un canal de comunicación interno Eficiente	3
	Definir procesos Estratégicos (Generación de Valor)	4
	Capacitar al personal en competencias específicas (Orientadas al proceso estratégico definido)	6
	Establecer indicadores	6
	Seguimiento y Control	5 (Continuo)
	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 1.900.000
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	Definir modelo de Recompensa	5
	Crear Metas de Cumplimiento	3
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN		\$ 100.000
TOTAL DE DIAS ESTIMADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN		75
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN		\$ 5.539.899

El costo total de la implementación está definido de la siguiente manera: del valor total se derivan:

- Valor total de la capacitación por parte del Grupo Logis, Empresa asesora a nivel nacional en temas de gestión humana y financiera \$ 3.600.000 (Única Inversión).

- Delegar 2 responsables para los procesos de inducción, capacitación, entrenamiento y desarrollo, con un salario base de \$ 700.000 cada uno.
- Valor de afiliación a los beneficios de (EPS “Elección Libre”, ARL “Colpatria”, Pensión “Libre” y Cajas de Compensación “Comfenalco”) \$439.899 por trabajador.
- Luego de definir los indicadores se creará un factor motivacional o de recompensa por indicadores cumplidos de \$ 100.000 mensuales, definidos por la gerencia de la mayoría de las microempresas estudiadas.

11.1. Instructivo de implementación

Para llevar a cabo la implementación de este proceso, es necesario seguir los siguientes pasos y procesos de aplicación para lograr que el objetivo pretendido se logre de la forma más eficiente:

1. El primer paso es identificar cuáles son las propiedades de la microempresa en cuestiones de personal, procesos y gerencia; el primero hace referencia al proceso de contratación, remuneración y motivación del personal; el segundo consiste en identificar los procesos que generan mayor valor de su producción total y las características de salud ocupacional que se brinda a cada uno de los colaboradores; el tercer aspecto nos indica el cómo se está dirigiendo el timón de la microempresa y si se está haciendo lo correcto para mantener el equilibrio productivo-humanista, es decir, alta producción a partir de la preservación y satisfacción de las personas.
2. El segundo paso consiste realizar una segmentación por campos, es decir, todos los aspectos que se identificaron en el diagnostico referentes a falencias en el factor humano, procesos y gerencia se van a tratar de la siguiente manera. Factor Gerencial, Humano y Procesos.

3. Para hacer más eficiente el proceso gerencial, el microempresario debe iniciar por preguntarse si se están haciendo las cosas bien, refiriéndonos a aspectos tales como: clima laboral, seguridad en el trabajo, condiciones laborales, remuneración, factores motivacionales. Cuando el microempresario no cumple completamente con los anteriores aspectos, quiere decir que algo no se está haciendo correctamente, por lo que debe iniciar con la aplicación del proceso propuesto para establecer su cumplimiento.

4. El proceso planteado consta de 5 fases en forma piramidal empezando por la base hasta su cúspide. La primera fase plantea el adecuado proceso de vinculación del personal, para lograr hacer las cosas bien desde el principio; este proceso acoge factores tales como la realización de un buen proceso de reclutamiento y selección aplicando los detalles mencionados en la descripción del proceso (*Ver Pág. 77*). La segunda fase implica los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento (*Ver Pág. 78*) como guía para mantener el personal, “Ingreso, luego sostengo”. Posterior a ello, administrar dicho personal se convierte en una tarea prioritaria para la organización, ya que los resultados dependen intrínsecamente de su rendimiento; en este proceso es vital homogenizar el personal con la micro organización mediante aspectos motivacionales, dentro de los cuales aplican factores económicos, recreativos o incluso intangibles como reconocimientos personales y colectivos, así se logra incrementar el sentido de pertenencia del colaborador y su compromiso con los objetivos y metas (*Ver Pág. 79*). Si como dirigente se está cumpliendo con lo establecido anteriormente, quiere decir que el proceso va por un buen camino y los resultados en el estado de las personas y los procesos comienzan a mejorar. Cuando

ya los procesos toman un matiz positivo, se debe empezar a evaluar cualidades en el personal (*Personas con Plus*), lo cual se puede hacer a través de evaluaciones de aptitud, actitud y matrices de desempeño con lo que se lograra afianzar al personal cada vez más con las funciones que desarrollan a diario; también le permite al microempresario conocer cuáles son los colaboradores o procesos más eficientes para así definir planes de mejora en algunos sucesos críticos que se suelen hallar en estos procesos de evaluación. Como herramienta de apoyo para la parte gerencial, el proceso propone la creación de una alianza estratégica “gana – gana” mediante la cual se dictan compromisos de rendimiento y de recompensa, los cuales se analizaran a partir de indicadores de gestión que se implementen para el proceso (*Ver Pág. 83*). Citando como ejemplo una microempresa que ofrece al mercado piezas artesanales de madera, se establecen indicadores para su proceso productivo es decir unidades producidas por hora, se crea un indicador para este proceso bajo el cual se va a determinar de manera objetiva cuantas son las unidades que se deben producir en condiciones normales en una hora; si el proceso determina que son 10 piezas producidas por hora, todos los colaboradores de este proceso deben apuntar al cumplimiento de ese estándar, es decir si en el día 1 se produjeron 11 unidades el indicador nos mostrara una línea de color verde que indica que el proceso está cumpliendo por lo tanto se debe mantener allí, pero el día 2 se produjeron 7 unidades el indicador nos mostrara una línea roja que indica que no se está cumpliendo con el estándar y que se deben tomar planes de acción para lograr que ese indicador vuelva a ser verde. Cuando se evalúa un indicador probablemente este traiga inmerso otro indicador, si continuamos con el mismo ejemplo, un proceso está cumpliendo con el estándar, pero está generando mucho desperdicio de materia prima en el afán de cumplir su indicador, realmente no está aportando a los objetivos de la empresa, ya

que produce las 10 unidades pero a un mayor costo, lo que probablemente no se haya visualizado y se estén generando pérdidas por dicho incremento, para ello se hace necesario crear la contramedida de ese primer indicador y crear otro de kilogramos de desperdicio por hora, establecido en 10 kg por hora, allí ya se está analizando el factor de producción en mayor medida, al contrarrestar unidades producidas con volumen de desperdicio generado, es decir, el primer indicador de producción se debe atar a su contraparte de kilogramos desperdiciados y así poder apuntar a los objetivos de crecimiento de la microempresa cumpliendo con los 2 indicadores uno de manera ascendente y el otro descendente.

5. Para lograr que el establecimiento de este tipo de métodos de evaluación control y desarrollo se sostengan, es necesario motivar a las personas que hacen parte de ello para lograr el sostenimiento de la mejora, ya en este punto hemos llegado a la cúspide de la pirámide en donde debemos como gerentes de la compañía crear programas de compensación y beneficios donde se establezcan recompensas por el cumplimiento de indicadores, lo cual se puede expresar en factor de bonificación salarial o mediante otro tipo de incentivos como lo pueden ser reconocimientos, días de recreación inclusive asensos, factores que alimenten cada vez más la necesidad por parte de los colaboradores a cumplir con los objetivos de la empresa.
6. Posterior a ello, se deben crear programas de seguimiento y control del proceso con frecuencia semanal o como lo determine la parte gerencial, ya que es necesario hacerle constante seguimiento para que la resistencia al cambio no haga retroceder el objetivo del proceso y para verificar que realmente se esté cumpliendo con la razón de ser de los indicadores (+ producción – costo de MP + Felicidad en el personal) y así

mismo poder establecer nuevos indicadores o nuevos planes de mejora, ya en el caso de que el seguimiento pruebe que existen procesos que aún no se acogen a la nueva metodología se desarrollan los respectivos planes de acción para encaminarlo nuevamente.

12. CONCLUSIONES

La gestión del talento humano es un componente único e importante en la estructura de las empresas del nuevo mundo, ya que es a partir de ella se construyen los vínculos de afinidad entre compañía y colaborador.

Por tal motivo se puede inferir a partir de ello que al no contemplar el componente humano dentro de las empresas es imposible crear buenos hábitos en los procesos productivos y administrativos, por lo que cada vez se hace más ancha la brecha de homogenización humano-empresarial.

Para una gran empresa implementar este tipo de prácticas es cada vez más común debido a las mismas exigencias demandadas por la globalización, la cual está trazando la senda al desarrollo empresarial y a la supervivencia comercial. Por este motivo es que se hace más necesario aplicar estas medidas para las empresas que están en pleno crecimiento (Microempresas) y así empezarlas a desarrollar bien desde el principio, logrando desde el inicio buenas practicas, buenos procesos, buena culturas y lo más importante buenos colaboradores.

Como un plus a una buena integración del personal, a un sentido de pertenencia y compromiso notable con la compañía, las microempresas deben empezar a medir el rendimiento y productividad de sus procesos, ya que en muchas ocasiones producen sin evaluar el verdadero valor económico de sus productos y terminan con sobrecostos de producción, exceso de inventarios y probablemente no satisfacen la demanda de los verdaderos productos generadores de valor. Es por eso que la implementación de indicadores de gestión se convierte en una herramienta estratégica para el control y desarrollo de estos factores, así el gerente podrá visualizar el comportamiento de sus procesos y tomar

decisiones o desarrollar planes de acción de manera más asertiva, teniendo clara la fluctuación de su campo financiero y productivo, ya que a través de ellos no solo se percibe el rendimiento, si no la verdadera secuencia del proceso, debido a que le permite estandarizar su operación, maximizarla en cuestiones de unidades producidas y calidad pero también le permite minimizar los desperdicios del proceso y el incremento en los costos fijos y variables, determinando así un verdadero control sobre toda su estructura empresarial.

Por tal motivo la implementación de este proyecto en las microempresas del municipio impulsará notoriamente el crecimiento y sostenibilidad de las mismas en el sector, debido a que la eficiencia de los procesos establecidos creará un mejor clima organizacional en cuanto a factores productivos y humanos, mejorando notoriamente la estabilidad y sentido de pertenencia del personal, minimizando de forma clara el alto índice de deserción y ausentismo, que son factores directamente incidentes sobre el rendimiento de la empresa ya que esta problemática es una de las principales causas por las cuales el desarrollo micro empresarial se está ralentizando debido a que están empleando más tiempo en tratar de tener el personal necesario día a día para la producción como consecuencia de su inestabilidad y están olvidando el verdadero sentido de la empresa que está en producir y no en el contratar personal. De esta manera se logra el equilibrio perfecto entre producción y humanización empresarial a través del control y mejoramiento de los procesos que generan valor.

Es por ello que podemos decir, que una buena semilla, más un buen sistema de cosecha, produce un buen fruto.

13. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mcgraw Hill. Brasil 2002
- Jaramillo, Jesús Maria, Indicadores de Gestión, 3R editores. Bogotá 1992
- Fleitas, Modelos de Gestión Humana. Consultado el 11 de agosto de 2016. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Calderón, Gregorio, Gestion Humana en la empresa Colombiana. Consultado el 11 de agosto de 2016. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Diaz, Esperanza. Rodriguez, Víctor. Gestión humana en la empresa colombiana. Ediciones Unisalle. Colombia 2014
- Lean Solutions. Gestion Visual. Consultado el 08 de agosto de 2016. Disponible en <http://www.leansolutions.co/conceptos/gestion-visual/>
- Saldarriaga, Juan Guillermo. La Gestion humana a nivel mundial. Ediciones Universidad san buenaventura. Colombia 2007

14. ANEXOS

Se exponen a continuación imágenes del proceso de investigación como argumento de comprobación y legitimidad del proyecto de grado.

MICROEMPRESAS DE CONFECCIONES



MICROEMPRESAS DE EBANISTERIA



MICROEMPRESAS DE METALURGIA

