

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES DE BARRANQUILLA

HUMAN TALENT MANAGEMENT IN MICRO AND SMES OF BARRANQUILLA

Fecha de recepción: 05/31/2019

Fecha Aceptación : 08/21/2019

RESUMEN

La gestión del talento humano implica procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y seguridad y salud en el trabajo; una adecuada gestión permite a las organizaciones mejorar el bienestar laboral de sus empleados, que termina reflejándose en mejoras en la productividad y desempeño de la organización. Acorde a lo anterior, este artículo tiene por objetivo analizar los procesos que conforman la gestión del talento humano -GTH- en las micros, pequeñas y medianas empresas -mipymes-, de diversos sectores, en la ciudad de Barranquilla. A través de un análisis cuantitativo de tipo descriptivo, se pretende diagnosticar estos procesos. La muestra seleccionada correspondió a 94 empresas de las mipymes de Barranquilla. Los resultados indican evidencias de la inexistencia de área de gestión del talento humano, y en aquellas empresas en que existe, no se aplican los procesos de manera correcta. El proceso de mayor utilización es compensación; mientras que selección es poco utilizado y el resto no los aplican.

PALABRAS CLAVES: Gestión, talento, humano, competencias, mipymes, Barranquilla.

MARCOS CABARCAS VELÁSQUEZ

mcabarcasv.atl@misena.edu.co

Magister en Administración de Empresas e Innovación, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Administrador de empresas, Instructor Centro de Comercio y Servicios Regional Atlántico.

EDWIN JAVIER ARRIETA VALDERRAMA

ejarrieta30@misena.edu.co

Magister en Gerencia del Talento Humano, Administrador de empresas, Instructor SENA Regional Atlántico.

ABSTRACT

Human talent management involves processes of selection, induction, training, performance evaluation, compensation and health and safety at work; a proper management allows organizations to improve their employees' well-being, which ends up being reflected in improvements in productivity and performance of the organization. In accordance with the above, this article aims to analyze the processes that make up human talent management – HTM (GTH) - in micro, small and medium enterprises –MSMEs -, of several sectors in the city of Barranquilla. Diagnosing these processes is intended through a descriptive quantitative analysis. The selected sample corresponded to 94 companies of MSMEs of Barranquilla. The results make evident the lack of a human talent management area, and in those companies where it exists, the processes are not applied correctly. The process mostly used is compensation; while the selection is little used and the rest is not applied.

KEYWORDS:

Management, Talent, Human, Competences, MSMEs, Barranquilla

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas – mipymes - han adquirido gran relevancia, lo cual queda demostrado en las cifras que valida el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: constituyen el 96% de las empresas del país, generan el 64% del empleo en Colombia, realizan el 5% de las exportaciones, aportan al 30% del producto interno bruto y participan con 96.4% de la industria; son el sector de la economía con mayor dinamismo y crecimiento en la última década demostrado en la generación de empleo, mejor distribución del ingreso, participación en el conjunto de diversos sectores (Cabarcas, 2017).

Al analizar estas organizaciones, de manera interna, se destaca que presentan falencias en la planeación, escasa formalización e ineficiencia en sus estructuras organizacionales y concentración de poder y dirección en un número reducido de personas (Gómez (1997) Vargas (2002). En lo relacionado con la administración del

talento humano, no cuentan con áreas ni profesionales especializados para atender las necesidades de su personal. Al estudiar su entorno externo, afrontan dificultades en consecución de financiamiento y recursos, desigualdades en oportunidades de crecimiento y expansión.

Investigadores como Calderón (2006) y Jaramillo (2005), entre otros, han encontrado hallazgos que permiten demostrar la carencia de un área especializada en gestión humana, así como también que la gestión del talento humano se enfoca a labores netamente funcionales y operativas en sus prácticas y sin ningún enfoque estratégico que aporte valor a los objetivos de la organización.

La pregunta de investigación formulada es: ¿Cuál es el impacto que tiene el diagnóstico, diseño y propuesta de los procesos de la gestión del talento humano en el crecimiento, desarrollo y competitividad de las mipymes en la ciudad de Barranquilla? La contrastación se efectuó

en 94 de diversos sectores, mediante cuestionario y entrevistas aplicadas a los propietarios, gerentes y administradores.

Dentro de los hallazgos se evidencia la inexistencia de área y en aquellas empresas en que existía, no se aplican los procesos de manera correcta ni en su totalidad. El de mayor utilización es el de compensación, el de selección es poco utilizado y el resto no los aplican.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptivo o también conocido como diagnóstico, pues busca identificar las situaciones reales del entorno expresándolas en relación con la descripción exacta de actividades, procesos y actores, a fin de caracterizar un fenómeno o situación concreta de interés.

Además, se sustenta en la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Según su alcance, comprende una investigación aplicada pues busca responder a demandas del sector externo o productivo, a partir de la formulación y desarrollo de propuestas de mejora pertinentes y de impacto. Según su proceso, comprende un método de análisis inductivo, pues parte del análisis de casos particulares para establecer conclusiones generales de una situación o realidad. De esta forma, la fuente de información primaria es el contacto con la situación a partir de la implementación de técnicas o instrumentos, para la generalización de un hecho o constructo.

Para la contrastación empírica, se efectuó un estudio piloto en 94 micro, pequeñas y medianas empresas-mipymes- de la ciudad de Barranquilla de diversos sectores, de una muestra tomada a conveniencia. Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron el cuestionario estructurado y la entrevista, los cuales fueron aplicados a los propietarios, gerentes, administradores o aquellas personas que de manera directa o indirecta tuvieran relación con la gestión del talento humano. Para el procesamiento de datos se utilizaron diversos métodos estadísticos.

DESARROLLO

La gestión del talento humano-GTH

Las organizaciones son la fuente que genera bienes y servicios que sirven para satisfacer las necesidades de la sociedad y del ser humano y para ello requieren de personal competente para su producción, el adecuado manejo de los recursos y capaces de alcanzar resultados. Por esta razón, el principal desafío de los administradores de la GTH es mejorar las empresas a través de las personas, haciéndolas más efectivas, con lo cual contribuirán a generar efectos positivos en la sociedad (Werther, Davis y Guzmán (2014). Las compañías han invertido recientemente en procesos de selección, capacitación, evaluación y compensación de manera que puedan generar una ventaja competitiva a través de su gente.

A través del tiempo han sido las empresas de tamaño grande en adelante, las que han utilizado en su totalidad los procesos de la GTH con resultados efectivos, reaccionando de esa manera a las actuales exigencias del entorno que las circunda, destacándose el tecnológico, económico y socio cultural. No sucede lo mismo no sucede en las pequeñas y medianas empresas quienes manifiestan una reacción adversa a la implementación de esta metodología, quizás se deba a la falta de visión administrativa.

Jaramillo (2005), al analizar la relación pymes y GTH, manifiesta:

Las pymes poseen características que no siempre se señalan y que requieren una consideración específica. No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño, lo real es que tienen características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos humanos (p. 107).

La gestión del talento humano-GTH-es la administración de los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar, compensación y seguridad y salud en el trabajo utilizados para dirigir a las personas o

recursos humanos en las organizaciones con el objetivo de mejorar los aportes que los empleados realizan a las empresas (Cabarcas (2017).

En la tabla 1 se presentan las definiciones que han expresado distintos autores en relación con los procesos de gestión del talento humano, también conocidas como prácticas de talento humano:

Tabla 1. Definiciones de los procesos de gestión del talento humano

Proceso	Autor (es)	Definición
Selección	González (2015)	La selección de personal se define como el proceso objetivo de toma de decisiones cuya finalidad es la incorporación de los trabajadores más adecuados.
Capacitación	García, Murillo y González (2010)	La capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado.
Evaluación del desempeño	Dolan, et al., (2004)	Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podría mejorar su rendimiento futuro.
Compensación	Werther et al., (2014)	Es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor contratada. Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.
Seguridad y salud en el trabajo	Henao (2016)	Es la planeación, organización y ejecución de diversas actividades, suministrando los medios para manejar el control de pérdidas en forma efectiva en las áreas de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, aplicando los principios y técnicas para reducir los riesgos y mejorar la calidad y la productividad.

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones, a través de sus administradores muestran un marcado interés por encontrar personas con potencial y rendimiento laboral que se adapten con gran facilidad a los cambios que exigen constantemente sus puestos de trabajo, tendiendo hacia el enriquecimiento de las actitudes y personalidades que contribuyan al aporte de generación de ventajas competitivas de la empresa, por tal razón, estas deben gestionar el recurso más valioso con que cuentan, las personas, a partir de sus

competencias; gestionar el talento humano es gestionar sus competencias, refiriéndose a las características de una persona motivada por el logro, para ser utilizada en la administración del talento humano (Cabarcas, 2017).

Delgado (2009) define el modelo de competencias con un enfoque que aporta a la gestión del talento humano tanto en la administración de personas como en sus diversas prácticas afirmando que:

Es un sistema que le permite al área de gestión humana administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia en un determinado contexto laboral y según estándares previamente definidos (p.32).

La definición de competencia, la expresa Cabarcas 2017, tomada de diversos autores:

Zarifian (2001): Capacidad de una persona para obtener los resultados requeridos en el desempeño laboral, en función de los objetivos que le son encomendados, resolviendo las situaciones imprevistas que surjan en el trabajo y logrando ayuda cuando es superada por la complejidad de tales situaciones (p.158).

Pereda (2001), Es el conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (p.159).

Una competencia laboral integra tres componentes: el saber, el hacer y el ser. El primero se refiere a datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos. El segundo componente trata de habilidades, destrezas y el tercero es referente a normas, actitudes intereses, tal como se observa en la figura 1.

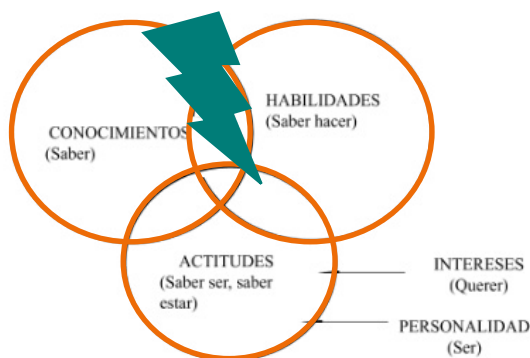


Figura 1. Componentes de las competencias laborales.

Fuente: Cabarcas (2017) a partir de Ferro (2012).

Trejos (2006) define la competencia laboral como: "el sistema de conocimientos, habilidades actitudes, aptitudes, capacidades, valores, motivos que posee un

individuo para la ejecución eficiente de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y calidad" (p. 35).

A raíz de la importancia cada vez más necesaria de la utilización de las competencias enfocadas hacia la gente o colaboradores de una organización, Cabarcas (2017) manifiesta:

Las organizaciones requieren personas competentes, en grupos de funciones laborales, asociados a resultados completos, en los sistemas productivos, enfocados hacia dos intereses: los de las empresas frente al logro de sus objetivos estratégicos y los intereses de las personas por su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida (p.160).

En la economía mundial, es destacable el rol primordial que desempeñan las micro, pequeñas y medianas empresas también denominadas mipymes que aportan en ese rol, al crecimiento y desarrollo potencial de manera muy representativa. La ley 590 del 2000 brinda una definición de las Mipymes: "para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana...". Lo antes expuesto expresa un concepto preciso de este tipo de organizaciones, dentro del marco normativo de la ley colombiana.

La proporción de Mipymes en Colombia, según su tamaño, es de 50% para microempresas, 27% pequeñas empresas y 23% para medianas empresas, de acuerdo a lo establecido en la Encuesta del Desempeño Empresarial 4º Trimestre de 2018 de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI. La misma encuesta muestra los datos por los sectores económicos de las Mipymes detallados en servicios el 50%, manufactura el 27% y comercio el 23%.

Este tipo de empresas presenta dificultades, que inciden en su bajo desempeño, de tipo externo, como obstáculos que frenan el crecimiento y desarrollo, siendo uno de ellos el acceso al financiamiento (Encuesta del Desempeño Empresarial 4º Trimestre de 2018, Acopi).

Son débiles, internamente, en la planeación, no poseen dentro de su estructura organizacional áreas de gestión del talento humano debidamente estructuradas y sin la adecuada aplicación de los procesos y sólo algunas pocas son las que cuentan con personas encargadas de gestionar el recurso humano (Cabarcas, 2017).

En materia de la gestión del talento humano, el empresario Mipyme, presenta debilidades en la calidad y disponibilidad del recurso humano: dificultad en detectar las competencias en los niveles operativos, técnico, administrativos, profesional, gerencial; la falta de compromiso del personal con la empresa, costos de la mano de obra calificada y la baja calificación del recurso humano Cabarcas, Martínez y Arrieta (2018) como citó Jaramillo, 2005). Rodríguez (2003), citado por Cabarcas, Martínez y Arrieta (2018) en el mismo sentido señala "como competencias débiles, en los niveles organizacionales, las siguientes: escasa experiencia previa, baja formación académica, incapacidad para trabajar en equipo y para tomar decisiones" (p.73).

A lo expresado en el párrafo anterior, se le suma el aporte de investigadores como Calderón y Álvarez (2006) que al estudiar las prácticas de gestión de talento humano que utilizan las pequeñas empresas en Colombia manifiestan:

En las pequeñas empresas predominan criterios intuitivos para realizar las prácticas de gestión humana estudiadas. Esas prácticas no tienen un sentido estratégico, sino eminentemente operativo o funcional, situación asociada con una gestión empresarial cortoplacista, carente de estrategia de organización explícita con una visión restringida de las personas y de la gestión humana (p.43).

RESULTADOS

Enseguida se presentan los hallazgos evidenciados acerca de la situación de la gestión del talento humano en las empresas de diversos sectores estudiadas. Para tal fin, el análisis se dividió en tres partes: diagnóstico de los procesos de GTH, diseño de los planes de intervención, y evaluación del plan de intervención.

Existencia de área de gestión del talento humano:

Dentro de los hallazgos encontrados, el área de GTH es la que en una menor proporción está presente dentro de la estructura organizacional de la empresa, pues en el 43% de las empresas se carece de ella. En relación con las personas que dirigen el talento humano, se observó que no existe una persona directamente responsable de estas labores, están a cargo del gerente y de algún jefe de área y sólo en pocas empresas sí existen, tal como se precia en la figura 2.

Figura 2: Existencia del area de GTH



Fuente: Resultados de la investigación.

Análisis y descripción de cargos: Sólo 16% de las mipymes tienen un manual de funciones estructurado como tal, y el 84% de las empresas restantes no utilizan este proceso, son conscientes de la utilidad de este, pero manifiestan que no tienen los recursos en cuanto a personal y económicos para realizarlo, tal como se puede observar en la figura 3.

Figura 3: Análisis y descripción de cargos.



Fuente: Resultados de la investigación.

Reclutamiento y selección: Se evidencia en la investigación que el 86% de las empresas no tienen un proceso de reclutamiento y selección estructurado, sólo el 14% lo mantienen. El reclutamiento se hace por recomendaciones de empleados y amigos, no se analiza la hoja de vida ni se realizan pruebas, sólo se aplica una

entrevista de manera informal. Ver figura 4.

Figura 4: Reclutamiento y selección



Fuente: Resultados de la investigación.

Capacitación: Como resultado de este proceso, es evidente que sólo el 4% de las empresas en estudio presentan un programa de capacitación, el 96% restantes no lo presentan, ver figura 5.

Figura 5: Capacitación



Fuente: Resultados de la investigación.

Evaluación del desempeño: De esta se evidencia que, de las empresas estudiadas, el 89% no tienen implementado un sistema de evaluación de desempeño, solo el 11% la presentan para medir el desempeño de sus trabajadores, tal como se aprecia en la figura 6.

Figura 6: Evaluación del desempeño



Fuente: Resultados de la investigación.

Compensación: En relación a la cancelación de nómina de salarios y prestaciones sociales se encontró que el 54% de las empresas utilizan este proceso mientras que 46% de ellas no lo utilizan, no manejan una nómina formal, ya que la mayoría de contratos no son laborales. Es el proceso de GTH que más se cumple. Ver figura 7.

Figura 7: Compensación



Fuente: Resultados de la investigación.

Seguridad y salud en el trabajo: De este proceso vital en salud para los trabajadores, se evidencia que sólo el 30% de las empresas tienen establecidos y en ejecución los planes en materia de seguridad y salud en el trabajo, mientras que el 70% restante no lo aplican. Ver figura 8.

Figura 8: Seguridad y salud en el trabajo



Fuente: Resultados de la investigación.

Diseño de los procesos de gestión del talento humano: En la tabla 1 se aprecia el diseño de los procesos de GTH que fueron aplicados en la intervención efectuada a las empresas, destacándose en ellas los distintos procesos al igual que su aplicación a partir de lo expresado por Cuesta y Valencia (2014). El diseño fue adaptado

para este tipo de empresas, con fundamento en su actividad económica y partiendo de sus capacidades administrativas y financieras.

Tabla 2: Esquema del diseño de los procesos de la GTH

PROCESOS	APLICACIÓN
Análisis ocupacional	Análisis ocupacional aplicando método de cuestionario Elaborar manual de funciones por competencias
Selección	Requisición de personal, fuentes de reclutamiento Técnicas de selección Referencias laborales, visitas domiciliarias, exámen médico Inducción de nuevos empleados: manual de inducción u otros métodos
Capacitación	Diagnóstico de necesidades del TH para el desempeño en los cargos. Plan de capacitación
Evaluación del desempeño	Diseñar e implementar un método de evaluación continua del desempeño Diseño de herramienta tecnológica para implementar el método de evaluación
Bienestar	Diseñar planes de bienestar social adecuados a la diversidad de necesidades de los trabajadores
Compensación	Diseñar la estructura salarial de la empresa Diseñar un aplicativo para liquidar la nómina de salarios y las prestaciones sociales
Seguridad y salud en el trabajo	Políticas de sst. Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos

Fuente: Elaboración a partir de Cuesta y Valencia (2014).

Propuesta de implementación de los procesos de gestión del talento humano: Esta propuesta se presentó a cada uno de los gerentes y/o propietarios de las empresas a las cuales se les realizó el estudio. Es de destacar la disposición y acogida que tuvo esta por parte de los actores citados anteriormente para la implementación y aplicación del diseño y puesta en marcha de los procesos de GTH.

CONCLUSIONES

La gestión empresarial de hoy exige de las organizaciones la adecuada administración y gestión de su talento humano de manera que se atiendan los cambios

que surjan de acuerdo a las necesidades del entorno global, así como también se atienda de manera óptima a las personas y sus habilidades lo que permitirá elevar la productividad y competitividad de las empresas.

Sin embargo, a partir de los hallazgos de esta investigación, la realidad de estas organizaciones es distinta, presentan obstáculos que frenan su crecimiento empresarial y debilidades, como lo es la carencia de un área de gestión humana, en la mayoría de las mipymes estudiadas, que la restringen en cuanto a la generación de competencias para su personal y para la dirección de estas, en procesos de GTH como selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, seguridad y salud en el trabajo, los cuales se realizan de manera intuitiva.

Dentro de los aspectos a destacar se mencionan:

El área funcional de GTH está constituida en gran parte por la población objeto de estudio, no está direccionada por profesionales expertos y no se aplica los procesos o prácticas de gestión del talento humano de manera adecuada, en el 43% de las empresas se carece.

El proceso de GTH más utilizado es el de compensación, dado que se refiere al pago de salarios.

El de selección no lo aplican casi en la totalidad de mipyme; utilizan la recomendación de amigos, empleados y familiares, sin ninguna técnica de selección.

Debido a limitaciones de carácter económico y al desconocimiento o poca aplicación de la administración de empresas y de la gestión del talento humano, el resto de los procesos no se aplican en un alto porcentaje en las empresas estudiadas.

Finalmente, es necesario destacar que de acuerdo a la relevancia que representan las mipymes en la economía colombiana, el empresario debe ser consciente de valorar mucho más uno de sus principales recursos, las personas, de la misma manera que valora y le da importancia a los aspectos financieros, técnicos y mercadológicos, para lo cual debe utilizar e implementar las diversas prácticas de gestión humana, lo cual le va a permitir contar con un talento humano competente que le permitirá el logro del óptimo funcionamiento de su organización, así como también la generación de ventajas competitivas sostenibles, basadas en el potencial de su gente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas -ACOPI-. (2019). Encuesta de desempeño Empresarial 4° Trimestre de 2018. N° 17 febrero 2019. En <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2019/03/EDE-2018-IV-1.pdf>
- Cabarcas, M., Martínez, E., Arrieta, E. (2018). Diagnóstico, diseño y propuesta de los procesos de gestión del talento humano en las Mipymes. Polýtropos. El desarrollo económico desde una óptica interdisciplinar. Bogotá. Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.
- Cabarcas, M. (2017). Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla. Un modelo de gestión por competencias laborales. Bogotá. Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. <http://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/4135>
- Calderón, G., y Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Revista Universidad EAFIT, Vol. 42 No.142, pp. 26-45.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: Un aporte desde gestión humana. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 16 No.27, pp.57-72.
- Cuesta, A. Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión Humana y del Conocimiento en la empresa. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Delgado, V. (2009). El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones. Revista científica Económicas CUC, 30(30), pp. 25-38.
- Dessler, G. Varela, R. (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano. Segunda Edición. México. Pearson Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en los tiempos de transformación. Tercera Edición. España: McGrawHill.
- Ferro, J. (2012). Curso de actualización en Gestión del Recurso Humano-Sena. Manual del participante. Universidad Colegio Mayor del Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración Educación Continuada, Barranquilla.
- González, M (2015). Selección de personal. Buscando al mejor candidato. México: Alfaomega grupo editor.
- Henao, F. (2016). Seguridad y Salud en el Trabajo. Conceptos básicos. Tercera edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Jaramillo, O. (2005). "La Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos". En: Revista Pensamiento & Gestión. Universidad Del Norte. No. 018, pp.103-137.