



LAS PERSONAS: UNA OPORTUNIDAD DE GENERAR VENTAJA COMPETITIVA EN LAS MIPYMES DE LA COMUNA 18 DE SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA

Rafael Hernán Márquez Martínez
Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Unicatólica.
Carrera 122 #12 – 459
raxienator@gmail.com
Colombia.

Janeth Chunga Hernández
Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Unicatólica.
Carrera 122 #12 – 459
jchung@unicatolica.edu.co
Colombia.

Mónica Andrea Gonzáles Herrera.
Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Unicatólica.
Carrera 122 #12 – 459
andreagherrera95@gmail.com
Colombia

Fecha de envío: 27/Abril/2015

Fecha de aceptación: 22/Mayo/2015

Resumen

Las personas en la actualidad se han transformado paulatinamente en el elemento diferenciador, tornándose en su ventaja competitiva, puesto que son difíciles de imitar y no existen dos personas que puedan hacer exactamente lo mismo así posean la misma información. Por ello, las organizaciones no solo deben de estar formalizadas, legalmente constituidas, sino que también deben de estar estructuradas a nivel interno de manera que los procesos de planeación, organización, control, integración y dirección se evidencien en ella e impacten el desempeño de los trabajadores en busca de la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

En las empresas encuestadas para la investigación “identificación de necesidades de fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas de la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali”, se puede observar una falta de organización en lo relacionado con las personas y su gestión al interior de la empresa, afectando

la calidad y la atención prestada a los clientes en las organizaciones, viéndose reflejado en una falta de desarrollo empresarial.

Palabras claves: Formación, Gestión de personal, Procesos administrativos, Recurso humano.

ABSTRAC

People today have gradually transformed into the differentiator, turning into a competitive advantage, since they are difficult to imitate and no two people who can do exactly the same and have the same information. Therefore, organizations must not only be formalized legally constituted, it also must be structured internally so that the processes of planning, organization, control, integration and are evidenced in her direction and impact the performance of workers seeking sustainability and growth of the company

In the surveyed companies for research "identification of needs for strengthening micro and small businesses in the district 18 of the city of Santiago de Cali," we observed a lack of organization in relation to people and his leadership inside company, affecting the quality and attention to customers in organizations, seeing reflected in a lack of business development.

Keywords: Training, personnel management, administrative, human resources.

Introducción

En Colombia las empresas pueden clasificarse dependiendo de dos aspectos principales, su capital inicial y el número de trabajadores, encontrado que la mayoría en el país sean micros y pequeñas empresas, las cuales deben estar registradas ante Cámara de Comercio y ante la DIAN, para poder funcionar de manera legal; adicionalmente deben estar debidamente organizadas a nivel interno, permitiendo de esta manera que los procesos de planeación, organización, control, integración y dirección se realicen; el objetivo es buscar la mayor eficiencia en su actuación, para lo cual se debe contar con personal calificado y formado según las necesidades propias de las empresas, para lograr una ventaja competitiva centrada en las personas, sus habilidades, destrezas y conocimientos y no en la tecnología, los insumos o los procesos.

Para lograr una ventaja competitiva en los aspectos mencionados es necesario desarrollar el Recurso Humano a través del Aprendizaje continuo de tal manera que permita a la empresa la construcción de un repositorio de conocimiento, al cual puedan acceder todos los empleados de la misma, buscando mejorar los procesos de toma de decisiones y la solución de problemas, lo cual a largo plazo generará una mejora en la Responsabilidad Social de la organización.

Para poder determinar las condiciones mínimas de seguridad social y responsabilidad empresarial respecto a la calidad de vinculación laboral se procedió a plantear el siguiente problema:

¿Cuáles son las características y necesidades de formación de las micros y pequeñas empresas del área comercial de los barrios² de la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali?

Uno de los aspectos que se hace relevante como objetivo general para poder responder la pregunta central, es el identificar las áreas funcionales tanto de las micros como de las pequeñas empresas y cuáles son las debilidades, que sirvan de base para ofertar programas de fortalecimiento aterrizados a las

necesidades de las mismas. Además adquiere importancia el verificar los objetivos específicos tales como el realizar la caracterización económica y de formación de las micros y pequeñas empresas de la comuna 18; y el identificar en las micros y pequeñas empresas de la comuna 18 sus fortalezas y debilidades en los diferentes procesos para poder intervenir en ellos.

Sin embargo, la realidad de las empresas encuestadas de los barrios la Comuna (Delegación) 18 de la ciudad de Cali dista mucho del deber ser, pues en estas se evidencia tanto la falta de organización como la falta de gestión hacia el recurso humano, puesto que se hace notorio la falta de documentos operativos y que estandaricen los procesos al interior de ellas, de tal manera que permitan potenciar a las personas y su desempeño, como también a la organización.

Tomando en cuenta las condiciones sociales, políticas, económicas, culturales, entre otros, que fungen como denominador común para todos los países latinoamericanos, la investigación que se ha realizado adquiere gran relevancia puesto que las micros y pequeñas empresas equivalen a más del 99% del total de las empresas y que estas proveen más del 67% del empleo en Colombia (Dane, Censo Económico 2005), de tal manera que los resultados obtenidos en cierta forma pueden ser tomadas como punto de partida ante una situación común para todos los países en vías de desarrollo.

3. Marco teórico

Una organización se define como:

“una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio” (Thompson, 2012)

Dichos establecimientos pueden ser clasificados según varios factores contenidos en la ley 590 de 2000 capítulo I artículo 2 el cual fue posteriormente modificado por la ley 905 de 2004 capítulo I artículo 2 el cual dice:

“Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: 1. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. 2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o, 3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes” (Alcaldía de Bogota, 2004)

En Colombia, y específicamente en la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali, predominan principalmente micro y pequeñas empresas. Para que dichas empresas puedan funcionar amparadas por la ley es necesario que realicen un proceso de formalización, pero se debe entender que es ser informal; el término informal se entiende como:

“Llevar a cabo un negocio o actividad económica sin estar sujetos a las normas del Estado, como tener el registro mercantil, afiliar a los trabajadores a la seguridad social, pagar impuestos, entre otros; y por lo tanto no obtener los beneficios que brinda el Estado y las diversas instituciones económicas tanto públicas como privadas” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia.)

La formalización se encuentra reglamentada por la ley de Formalización y Generación de empleo ley 1429 de 2000, cuyo propósito es “generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia.); todo este esfuerzo está encaminado finalmente a crear nuevas empresas o a fortalecer las existentes buscando mejorar las condiciones internas de las mismas apuntando a incrementar sus niveles de competitividad.

Ahora, cuando se habla de competitividad, es importante centrarse en los postulados de Porter, el cual plantea que la competitividad de las empresas depende en gran medida de las condiciones generales tanto locales, como nacionales, que creen un ambiente agresivo en el cual las organizaciones se vean en la necesidad de competir por una posición o ventaja y a generar estrategias que les permitan incrementar la innovación y el desarrollo. De igual manera una organización logra la construcción de una ventaja competitiva en la medida en la cual el sector al que pertenezca sea un sector competitivo, en palabras de Porter “La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector” (Porter, Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia, 2008, pág. 1). Para poder comprender este concepto es fundamental analizar las cinco fuerzas, las cuales en conjunto forman lo que el autor denomina el diamante de la competitividad el cual favorece los procesos de competencia entre las organizaciones, gracias a las interrelaciones que construyen, dichas fuerzas son: a. Amenaza de nuevos entrantes, b. El poder de negociación de los proveedores, c. la amenaza de productos sustitutos, d. la rivalidad entre los competidores existentes y e. El poder de negociación de los compradores.

Pero no se debe olvidar que en la actualidad no solo se busca ser competitivo y rentable, se espera que las organizaciones opten por una postura socialmente responsable.

En esta se plantea que:

”Un grupo de interés es cualquier individuo o grupo identificable que puede afectar el logro de los objetivos de una organización, o bien que puede verse afectado por el logro de tales objetivos, es decir, cualquiera que por cualquier razón tenga interés en lo que la compañía hace” (Velasquez, 2012)

Lo anterior implica que la organización debe prestar atención no solo al logro de sus metas u objetivos organizacionales, sino que debe de considerar también la manera en la cual su accionar afecta a sus trabajadores o a la comunidad circundante.

Lo cual hace que en la actualidad las grandes empresas se estén interesando en la generación de espacios sociales en los cuales la comunidad se ve beneficiada por la intervención de la empresa en aspectos relacionados con el mejoramiento de condiciones que se perciben por las personas como deficientes, aportándole a la misma no solo productos o servicios, sino la posibilidad de mejorar condiciones de vida, de igual manera al interior de la organización se empieza a ver al trabajador de manera diferente, ya no solo como un insumo o un bien que puedo explotar, sino que se está bogando por la generación de espacios y ambientes que favorezcan las condiciones necesarias para la existencia de trabajo decente.

Debido a esta nueva postura asumida no solo por las organizaciones sino también por las directivas es que las:

“empresas han estado aceptando cada vez más la responsabilidad hacia la comunidad donde desarrollan sus negocios. Sus contribuciones comienzan con la creación de empleos y el pago de impuestos locales, pero muchos emprendedores sienten el deber de devolver más a las comunidades en compensación por el apoyo local del que gozan” (Velasquez, 2012).

Para poder lograr el apoyo a las organizaciones, estas deben poseer la capacidad de aprender, de generar conocimiento disponible para todos en la empresa, garantizando de esta manera la construcción, compilación y almacenamiento de un gran cumulo de información, la cual se verá reflejada en la manera en la cual se lee el entorno y se toman decisiones, puesto que:

“En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento. Las empresas “creadoras de conocimiento” tienen como propósito la innovación continua y son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías” (Nonaka, 2007).

De esta manera:

“Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender forma parte de la naturaleza humana.” (Senge, 1996)

Partiendo de esta afirmación se encuentra que una de las principales responsabilidades de las organizaciones y sobre todo de Gestión Humana es garantizar espacios de aprendizaje en las organizaciones para poder asegurar no solo la competitividad de la empresa sino también de las personas, tornando la ventaja competitiva ya no solo en los productos o servicios que ofrece, sino también en la capacidad que tienen sus trabajadores de hacer cosas diferentes, novedosas y creativas, difíciles de ser imitadas o copiadas por la competencia.

A pesar de que finalmente son los individuos los que poseen un gran potencial de aprendizaje, lo importante del aprendizaje organizacional es logra que se dé “una transición entre lo individual y colectivo, es decir, que el conocimiento individual se convierte en organizacional cuando las inferencias obtenidas se codifican en rutinas que guían la conducta (Levitt y March, 1988) y estas rutinas son transmitidas entre los miembros a través de procesos de socialización, educación, profesionalización, imitación e intercambios” (Alcover & Gil, 2002), garantizando de esta manera la continuidad del conocimiento y de la información más allá de la permanencia de los individuos, permitiendo que aquellos nuevos trabajadores o empleados de la organización dispongan también del conocimiento generado colectivamente.

4. Método

El tipo de estudio utilizado es descriptivo, ya que existió el interés de explicar la problemática observada en el sector, de manera cuantitativa, ya que se pudieron realizar análisis estadísticos y porcentuales y de tipo trasversal, debido a que se evaluó es un determinado momento en el tiempo.

Para la recolección de datos se construyó un instrumento tipo encuesta, determinando para el análisis de la misma, seis (6) variables, estas fueron: Formalidad, Económica, Aspectos legales, Procesos administrativos, características sociales y características académicas.

Para el trabajo de campo se contó con la ayuda de estudiantes adscritos al semillero, quienes fueron capacitados en la manera de aplicar el instrumento, los cuales en compañía de los docentes se desplazaban a zonas determinadas tanto por su accesibilidad como por su seguridad.

Para la tabulación de los resultados obtenidos se utilizó el programa estadístico SPSS.

5. Resultados

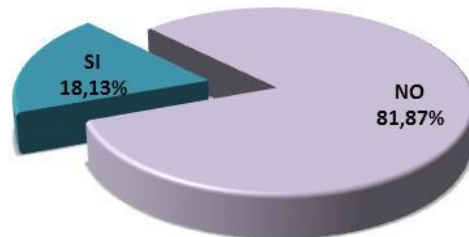
Una vez realizada la investigación y generados los resultados, se encuentran datos interesantes que merecen ser mencionados, no solo con respecto a las personas en las organizaciones, sino también a la manera en la cual las unidades productivas se relacionan y gestionan a las personas que trabajan para ellas.

En relación a la manera en la que los trabajadores son gestionados, es decir a como funcionan el área de gestión humana, lo primero que se puede afirmar es que en la mayoría de empresas encuestadas por no decir que en todas no existe un área o persona encargada exclusivamente de atender al recursos humano o con funciones claras relacionada con esta tarea, lo que genera desorden y confusión en la manera en la cual se trata a las personas y al mismo tiempo en la manera en la cual los trabajadores realizan sus tareas.

Esta falta de organización o informalidad en los procesos se refleja en diferentes aspectos que evidencian las organizaciones los cuales son:

En cuanto a la estructura organizacional, la cual es la que brinda una idea grafica de la manera en la cual está organizada la empresa y se reflejada en la existencia de documentos que la soporten como por ejemplo el organigrama, se encuentra que en la mayoría de estas empresas no existe de tal manera que el 81.9% no cuenta con esta herramienta que soporta el conducto regular, la departamentalización, los niveles jerárquicos y la claridad en los cargos, mientras que el 18.1% si hacen uso de esta herramienta.

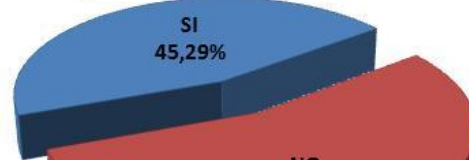
Empresas de la Comuna 18 de Cali con organigrama



Otro aspecto relacionado con la estructura es la existencia o no del Reglamento interno de trabajo, el cual en Colombia es el que contiene de manera clara y

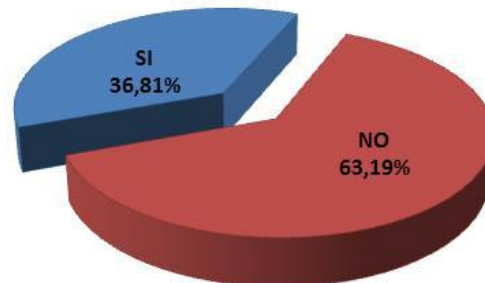
explícita los deberes, derechos y sanciones que cobijan al trabajador dentro de la organización, siendo el Reglamento interno de trabajo el que normatiza las relaciones empleador – empleado; en el presente estudio la mayoría de las empresas encuestadas afirmaron no poseer un reglamento interno de trabajo, 54.8%, mientras que el 45.3% si lo tienen.

Empresas de la Comuna 18 de Cali que tienen reglamento de trabajo



En relación a la existencia de manuales de funciones, los cuales contienen de manera clara las tareas, atribuciones y funciones a cumplir en el

Empresas de la Comuna 18 de Cali tienen manuales de funciones



cargo se encuentra que la mayoría de las empresas no los poseen 63.2%, mientras que el 37.8% de estas si lo tienen.

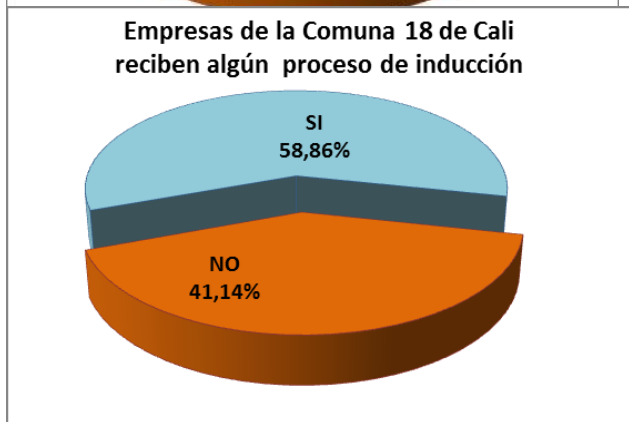
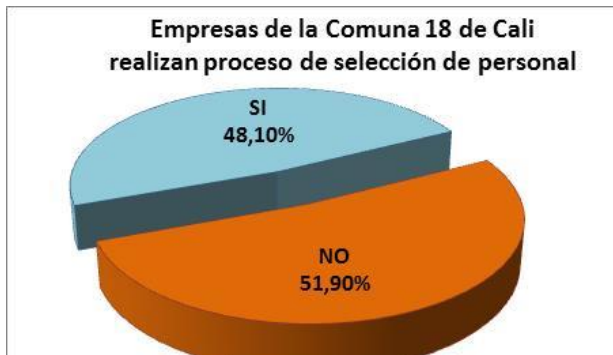
De igual manera se encontró que las organizaciones encuestadas, al preguntárseles si poseían un proceso claro y estandarizado que les permitiera contratar personal nuevo, de manera adecuada y cumpliendo con los requisitos del cargo, es decir con el perfil, manifestaron en su mayoría que no lo poseían 51.9% y que la selección se realizó de manera informal, mientras que el 48.1% realizan algún tipo de proceso formal.

Frente a los procesos de formación y capacitación y en particular, frente al proceso de inducción a nuevos trabajadores, se encontró que a diferencia de las preguntas anteriores, la mayoría de empresas 58.9% afirman que poseen un procesos mediante el cual se garantiza el realizar inducción a los nuevos trabajadores, mientras que el 41.1% lo hacen de manera informal.

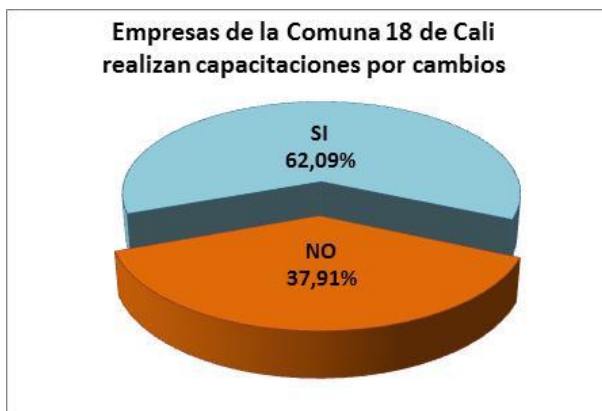
Frente a las actividades realizadas en las organizaciones con relación a el control de los empleados, se encontró que en la mayoría 62.6% de las empresas encuestadas se afirma que realizan un proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores, mientras que el 48.4% no lo evalúan.

De igual manera se encontró que las empresas encuestadas en su mayoría 67.1% afirman que como producto de las evaluaciones de desempeño realizadas a los trabajadores, se construyen planes de mejora, los cuales buscan que el trabajador mejore la manera en la cual realizan sus actividades cotidianamente, mientras que el 33.9% no lo hacen.

También se encontró en las organizaciones, que en un alto porcentaje 52.9% comentaron no poseer programas de formación y capacitación que permita a los trabajadores el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas para el trabajo, mientras que el 47.1% de las empresas si lo realizan.



Otro aspecto que se debe de mencionar es que las empresas en encuestadas, al realizar cambios en las rutinas o en los procesos y procedimientos, afirman en su gran mayoría 62.1% brindarles a los trabajadores capacitación o reinducción en los cambios realizados, manteniendo de esta manera enterado a los trabajadores, mientras que el 37.9% no lo hacen.



Finalmente y relacionado con la idoneidad del persona presente en las organizaciones tanto en la dirección como en lo operativo, se indagó sobre los niveles de formación académica del personal, encontrándose que no se observan diferencias significativas en la formación académica de los administradores y de los trabajadores.

Nivel escolar administrador				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachillerato Completo	54	31,0	32,0	32,0
Bachillerato incompleto	8	4,6	4,7	36,7
Bachillerato Incompleto	4	2,3	2,4	39,1
Especializacion completo	1	,6	,6	39,6
Primaria Completa	20	11,5	11,8	51,5
Válidos Primaria Incompleta	8	4,6	4,7	56,2
Tecnico Completo	29	16,7	17,2	73,4
Tecnologico Completo	5	2,9	3,0	76,3
Universitario completo	37	21,3	21,9	98,2
Universitario Incompleto	3	1,7	1,8	100,0
Total	169	97,1	100,0	
Perdidos 0	5	2,9		
Total	174	100,0		

Donde en los administradores se encontró que el nivel académico que mayor representación tiene es el bachillerato completo 32%, seguido por personas que presentan formación universitaria, principalmente en pregrado 21.9%, encontrándose en algunos de estos profesionales, el haber estudiado carreras que no tiene mucha relación con lo que están haciendo en la actualidad.

De igual manera al indagar sobre la formación académica que presentan los empleados de las diferentes empresas encuestadas, de encuentro que al igual que los administradores, en los empleados prima como nivel académico el Bachillerato completo 61.7%, seguido por personal que posee estudios de pregrado 17.4%, primaria completa 16.2% y finalmente empiricos 5.4%, evidenciando en las organizaciones personal poco calificado en su gran mayoría.

Finalmente al preguntarse a los administradores si consideraban que el nivel de formación académica de sus empleados es adecuado para las funciones que debe cumplir en la organización, se encontró que la mayoría de ellos 80% consideran que el nivel de formación de sus empleados es el adecuado para las

necesidades de la organización y por ende para el cumplimiento de las tareas asignadas a ellos en los cargos que deben de realizar.

6. Conclusiones

Una vez presentados los resultados son varios los aspectos que se deben tener en cuenta con relación a ellos, inicialmente, se puede observar que las empresas encuestadas, en cuanto a la manera en la cual organizan, gestionan y aprovechan las capacidades y destrezas de sus trabajadores; presentan grandes falencias desde lo administrativo, puesto que en la mayoría de las organizaciones se encuentra que todo lo que se relaciona con el área del talento humano no se encuentra o en su defecto son realizados desde lo empírico, recurriendo a las creencias o experiencias del administrador.

Es así como se observa que aspectos que son importantes y fundamentales para procesos como la selección o la evaluación del desempeño no existen en las empresas, lo cual puede ocasionar una mala contratación o una evaluación no justa realizada desde la subjetividad del gerente; dichos documentos (Manuales de Funciones y Perfiles de cargo) son los que le brindan al trabajador la claridad necesaria para realizar bien su trabajo por una parte y para saber cómo se le va a evaluar, convirtiéndose en un documento estandarizado y de fácil consulta por el trabajador.

Otro aspecto relevante que se debe mencionar, es el relacionado con el Organigrama, el cual es la representación gráfica de tres aspectos muy importantes en la empresa, como son: La departamentalización, Los niveles jerárquicos y La distribución del poder en la organización, lo cual brinda claridad frente a, conducto regular, Autoridad y relaciones de subordinación, permitiendo de esta manera el normal funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de las funciones o tareas atribuidas a los cargos según su ubicación en el organigrama, pero al no existir este se puede generar en el trabajador confusión al momento de determinar a quién obedecer o reportarse o cual es el alcance de su puesto, generándose reprocesos o confusiones frente a la autoridad.

De igual manera se observa la falta en las empresas de Reglamento interno de trabajo, el cual es el que establece el marco de referencia frente a lo que es correcto o no en la organización, aterrizando a ella todo lo planteado en el Código Sustantivo del Trabajo, es por esto que el Reglamento interno de trabajo contiene cuales son los derechos y deberes del trabajador, así como también las sanciones a las cuales se hace acreedor por el incumplimiento de dichos deberes, pero al no existir, se genera un gran vacío en la empresa, debido a la inexistencia de un documento que reglamente la interacción que se genera entre empleador y empleado.

Otro aspecto en el cual se presentan fallas es en el proceso de selección, el cual existe, pero no está debidamente estructurado, ni responde a documentos donde se establezca de manera clara cuál es el perfil requerido para el cargo, dejando el proceso de selección y contratación a libertad de quien lo realice, generando reprocesos, debido a que se tiende a contratar a una persona según el gusto, interés o necesidad del administrador y no según los requisitos del cargo, lo que puede dar, la contratación de alguien que realice el cargo de manera adecuada, como de alguien que no sea capaz con el cargo, desaprovechando personal valioso que puede aportarle a la empresa capacidades o habilidades que le permitan desarrollar procesos de creatividad e innovación.

En relación con lo anterior se encuentra que las empresas encuestadas, tampoco disponen ni realizan procesos de formación y capacitación hacia sus empleados, con lo cual están fallando en el desarrollo de habilidades y destrezas que favorezcan el crecimiento y desarrollo de la organización, lo cual se ve reflejado en el hecho de que dichas empresas nacieron microempresas y tiempo después continúan siendo microempresas, puesto que no se ha presentado variaciones en el número de empleados con los que disponen en la actualidad.

Algunos aspectos que podrían considerarse como positivos, son que las empresas manifiestan la implementación y realización de diferentes procesos que buscan evidenciar la manera en la cual los trabajadores realizan sus actividades y como resultado de estos procesos, afirman implementar con los mismos, acciones de mejoras.

Estos procesos son: La inducción a los nuevos trabajadores, La reinducción de trabajadores antiguos frente a cambios en la organización y La Evaluación del desempeño, los dos primeros encaminados a suministrar información relacionada con la organización y la manera de hacer las cosas en la misma, buscando de esta manera la estandarización de los procesos para la prestación de servicios o para la producción de bienes, con lo cual se pueden disminuir los fallos en la calidad y por ende aumentar la satisfacción de los clientes, pero estos dos aspectos que se pueden considerar como fortalezas, presentan una falla evidente, y es ¿Cuál es la información que se utiliza y se brinda en estos procesos, si en las empresas no existen manuales de funciones o manuales de procesos?, es más ¿Cómo evidenciar cambio en los procesos y procedimientos si no existen documentos estandarizados que los contengan?, esta falta de estandarización impacta de manera directa en la forma de actuar y trabajar de los empleados, disminuyendo de esta manera la capacidad de crecimiento de los empleados y por ende de la organización.

Adicionalmente se encontró que las unidades productivas afirman que realizan evaluación del desempeño a sus trabajadores, pero la pregunta es ¿con base en qué?, si estas mismas empresas dijeron que no poseen manuales de funciones, es decir que dicha medición ¿se realiza desde la subjetividad del empleador?, si es así, ¿Qué tan justa y real es?, sobre todo que no dependería de indicadores establecidos, si no de lo que el administrador considera que es lo correcto, siguiendo esta línea de ideas, se encuentra en las organizaciones afirman que como resultado de estas evaluaciones, se construyen planes de mejora que buscan implementar cambios en el desempeño que impacten en la productividad de la organización.

Todo los aspectos tanto positivos como negativos evidenciados en estas organizaciones, ponen de manifiesto falencias que hacen que se desaproveche el mejor recurso y la mayor ventaja competitiva que tienen estas empresas, como es su personal humano, el cual posee una gran variedad de habilidades, destrezas y capacidades, que le permitirían a las unidades productivas ser competitivas, innovadoras y por crecer a futuro, impactando de esta manera no solo los intereses de los dueños de las mismas, sino también a la comunidad circundante, mejorando no solo su rentabilidad, también su responsabilidad social.

REFERENCIAS

- consuladodecolombiany.com. (Junio de 2004). Obtenido de <http://www.consuladodecolombiany.com>
admin. (s.f.). Pedagogia. La Red de Profesionales de la educacion. Recuperado el 25 de 02 de 2013, de
<http://pedagogia.mx/author/admin/>
- Alcaldia de Bogota. (02 de 08 de 2004). www.alcaldiabogota.gov.co. Recuperado el 26 de 09 de 2014,
de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear Conocimiento Colectivamente: Aprendizaje Organizacional y
Grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 259 - 301.
- de Escalona, B. R. (2007). La Creatividad e Innovacion en las Organizaciones. *Sapiens: Revista
Universitaria de Investigacion* 8.1, 111 - 130.
- Departamento de Planeacion Municipal Alcaldía de Santiago de Cali . (2008). Plan de Desarrollo comuna
18 2008 -2011. Santiago de Cali: Alcaldia de Santiago de Cali.
- Departamento de Planeacion Municipal Alcaldía de Santiago de Cali. (2012). Proyecto de acuerdo por
medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo 2012 - 2015 del municio de Santiago de Cali.
Santiago de Cali: Alcaldia de Santiago de Cali.
- Krugman, P. (1995). Instituto de ciencia politica. Recuperado el 13 de 08 de 2014, de Instituto de ciencia
politica, [archivos:
http://www.icpcolombia.org/archivos/ciencia_politica/No%2036/competitividad_peligrosa_obsesio
n_.pdf](http://www.icpcolombia.org/archivos/ciencia_politica/No%2036/competitividad_peligrosa_obsesio_n_.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeacion - Direccion de
Desarrollo Empresarial. (13 de Agosto de 2007). Conpes 3484. Política Nacional para la
transformación productiva y la Promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un
Esfuerzo Público-Privado. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia. (s.f.). Colombia se Formaliza.
Recuperado el 26 de 09 de 2014, de <http://colombiaseformaliza.com/abc-de-formalizacion/>
- Ministerio de Hacienda Nacional. (s.f.). Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales. Recuperado el 11
de 11 de 2014, de Preguntas frecuentes:
http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html
- Minsal Perez, D., & Perez Rodriguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura rganizacional: la cultura del
conocimiento. *Acimed: Revista cubana de los profesionales de la infomración y la comunicación
en salud*, 8.
- Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1997). *El Procesos Estrategico. Conceptos, Contextos y casos*. Pearson.

- Müller , G. (08 de 1995). Cepal: Repositorio Digital. Recuperado el 13 de 08 de 2014, de Revista Cepal:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/056137148_es.pdf?sequence=1
- Nonaka, I. (2007). La Empresa Creadora de Conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Porter, M. E. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 3 - 23.
- Porter, M. E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. *Harvar Business Review*, 59 - 77.
- Romo Murillo , D., & Abdel Musik, G. (2005). Sobre le Concepto de Competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), 200.
- Sampieri, R. H., Fernandez - Collado, C., & lucio , P. B. (2006). *Metodologia de la investigacion .* Mexico D.F: MacGraw-Hill.
- Senge, P. (1996). *La Quinta Diciplina*. Barcelona: Granica.
- Suñol, S. (06 de 2006). Biblioteca Emilio Rodriguez Demorizi. Repositorio Institucional. Recuperado el 13 de 08 de 2014, de Repositorio Institucional:
<http://repositorio.biblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1224/CISO20063102-179-198.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Thompson, I. (2012). www.promonegocios.net. Recuperado el 26 de 09 de 2014, de PromonegocioS.net:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Tobar, L. A., Lopez, L. I., Monica, R., & Sarria Galindo, K. (11 de 2011). ¡Vison Social Hacia el Futuro!
NRC: 8986. Recuperado el 25 de 02 de 2013, de
<http://visionsocialhaciaelfuturo.blogspot.com/2011/11/comuna-18-barrio-melendez.html>
- Velasquez, M. G. (2012). *Etica en los Negocios. Conceptos y casos* Septima edicion. Mexico: Always Learning Pearson.