

# PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA PyMES INNOVADORAS

## **R**esumen

La gestión humana y cultura organizacional son conceptos inseparables en cualquier tipo de organización y han sido tratados extensamente en el ámbito académico general, pero no en el caso de las PyMES. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

En este artículo se revisan algunos planteamientos que profundizan sobre gestión humana y cultura organizacional de manera integral y que sirven de guía básica teórica para el diseño de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES.

## **A**bstract

Human resource management and organizational culture are concepts which bound together. They have been largely discussed in the academic fields, but they have never been focused on, strictly speaking, in small business. At the beginning of this century, social, economic and cultural conditions compel new small and medium businesses to adapt to the new environment and to general changes as fast as possible, if they want to survive and grow. It is also important to count on a work force highly motivated, prepared for the new challenges and engaged with organizational goals; a human capital that has clear ideas about their own expectations and most inner needs.

This paper examines some statements that try to elucidate some items on human management that guide the designing of a new model for small business administration and organizational culture.



Por  
**RAFAEL IGNACIO PÉREZ  
URIBE**

Docente Investigador. Centro  
de Investigaciones EAN  
E-mail: gtempresarial@hotmail.com

**Palabras claves:**  
*Recursos Humanos,  
Cultura  
organizacional,  
Gestión Humana,  
PyMES.*



## INTRODUCCIÓN

Entre 1989 y 1995 cuando incursioné en la consultoría en PyMES, me encontré con la sorpresa de que el tema de gestión humana y cultura organizacional se manejaba de manera simple y empírica y, peor aun, se dejaba en manos de alguna persona que solo con buena voluntad y pocos componentes técnicos operaba el tema y dirigía sus esfuerzos a los aspectos netamente legales. Entre 1996 y 1999 no se había evolucionado mucho en el asunto, aunque sí habían pasado por muchas empresas la mayoría de las modas gerenciales dejando en ellas algunas huellas negativas y en otras alguna marca positiva mínima.

Desde el 2000 y hasta la fecha, el trabajo académico y empresarial con MIPyMES, afortunadamente ha evolucionado en parte, a partir de muchos esfuerzos de las instituciones privadas y públicas. De hecho, los temas de gestión humana y cultura organizacional, dos conceptos que se mueven mutuamente y de manera inseparable en cualquier tipo de organización<sup>1</sup>, en el ámbito universal y académico se tratan con extensión y profundidad por muchos autores, pero para la realidad de las PyMES la literatura no es tan abundante, y menos para Colombia.

Es paradójico también que pese a la búsqueda de unos mejores resultados empresariales y de una premisa fundamental: **las personas son el eje central más valioso para cualquier empresa**, lo característico del período han sido las continuas olas de despidos individuales y masivos en muchas empresas tanto privadas como públicas de cualquier tamaño y objeto social, desde mediados de la década del 90 y hasta la fecha de este escrito.

Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para

lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

Lo que realmente se necesita son organizaciones donde quede para el hombre la posibilidad de ejercitar su intuición e iniciativa. Esta es una fortaleza de las pequeñas y medianas unidades de trabajo donde se da el mutuo reconocimiento y la experiencia directa; el tamaño reducido permite menos formalización y mayor control del capital humano. En ellas es fácil llegar al punto donde se toman las decisiones que afectan a la gente, las condiciones y en última instancia a la organización.

Con todo lo anterior en mente, esta investigación se basó en cinco planteamientos que profundizan sobre gestión humana y cultura organizacional de manera integral y que sirven de guía básica teórica para el diseño del modelo: gestión humana y cultura organizacional (GHCO) versus efectividad<sup>2</sup>, PyMES<sup>4</sup> y empresas familiares<sup>5</sup>, el estudio de Pérez Uribe<sup>6</sup>, el estudio de AON Consulting<sup>7</sup>, el estudio de EAFIT<sup>8</sup> y la certificación de desarrollo sostenible (CEDDEHUS)<sup>9</sup>.

## EL MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

### Generalidades

#### Definiciones básicas:

- Capítulos: temas básicos y mínimos de clase mundial que se deben manejar en GHCO.
- Variables: concepto que refleja todos los aspectos de organización y funcionamiento que deben existir y aplicarse en mayor o menor proporción en cada área clave para lograr los objetivos de GHCO.
- Descriptor: definición o aspecto puntual que compone y describe cada variable fundamental para lograr los objetivos de GHCO.

### Capítulos y variables seleccionados

Sobre la base de los enfoques fundamentales citados en la introducción, se listaron unos capítulos y variables que podrían conformar de manera preliminar el modelo. Estos se fueron depurando en la medida en que se discutía con varios expertos en el tema, hasta obtener el siguiente esquema:

das en términos de metas cuantitativas y estrategias para garantizar el logro y la continuidad de los objetivos de gestión humana en el tiempo.

- Indica en qué medida participan los empleados y los clientes en la construcción del direccionamiento estratégico de gestión humana.

CAPÍTULOS	VARIABLES
1. Gerencia Estratégica de Gestión Humana (GEGH)	- Estructuración del direccionamiento estratégico - Despliegue del DE - Seguimiento al DE
2. Procesos Operativos de Gestión Humana (POGH)	- Vinculación - Análisis por competencias de puestos de trabajo - Reclutamiento - Selección - Contratación - Inducción - Capacitación - Entrenamiento - Promoción - Valores y méritos - Compensación y beneficios - Bienestar social - Salud ocupacional
3. Cultura Organizacional (CO)	- Liderazgo - Participación y compromiso - Calidad de vida en el trabajo - Desarrollo y reconocimiento - Afianzamiento de los procesos (construcción de la identidad individual y colectiva) - Creación del entorno vital para todos los trabajadores

### GERENCIA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA (GEGH)

Este capítulo examina el enfoque estratégico de gestión humana enmarcado en un esquema integral para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor; igualmente controla el proceso de gestión humana con el fin de contribuir a los objetivos corporativos de la totalidad de la PyME.

#### Estructuración del Direccionamiento Estratégico

- Describe la misión del área, incluye las políticas de la alta gerencia, especifica-

- Señala las principales estrategias que se tienen previstas y menciona los principales cambios que se esperan que ocurran como consecuencia de la ejecución del direccionamiento estratégico.

- Señala además cómo se contribuye a través del direccionamiento estratégico al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización en su conjunto.

- **Despliegue del Direccionamiento Estratégico:** indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directrices y metas generales derivados del plan estratégico de gestión humana a los distintos niveles de la PyME.



- Describe el proceso de ejecución utilizado e indica cómo se integran esos planes a los de otras áreas de la empresa.
- Señala la forma y la periodicidad de las revisiones del avance en la ejecución de los planes y quiénes participan en ellos.
- Cuando se identifican brechas en el desempeño, indica cómo se debe trabajar en equipo para solucionarlas.
- Indica cómo se evalúa y mejora continuamente el proceso de ejecución.
- **Seguimiento al direccionamiento estratégico.** Explica qué tipo de seguimiento realiza la alta dirección a este direccionamiento estratégico, su intervención en la verificación y las acciones correctivas que se toman para el cumplimiento de las metas organizacionales con respecto a gestión humana.
- Describe el papel de la alta dirección en el cumplimiento del direccionamiento del área.
- Describe cómo se evalúa y qué se hace para mejorar continuamente el direccionamiento estratégico en la búsqueda de la proyección y continuidad del proceso de gestión humana en la organización.

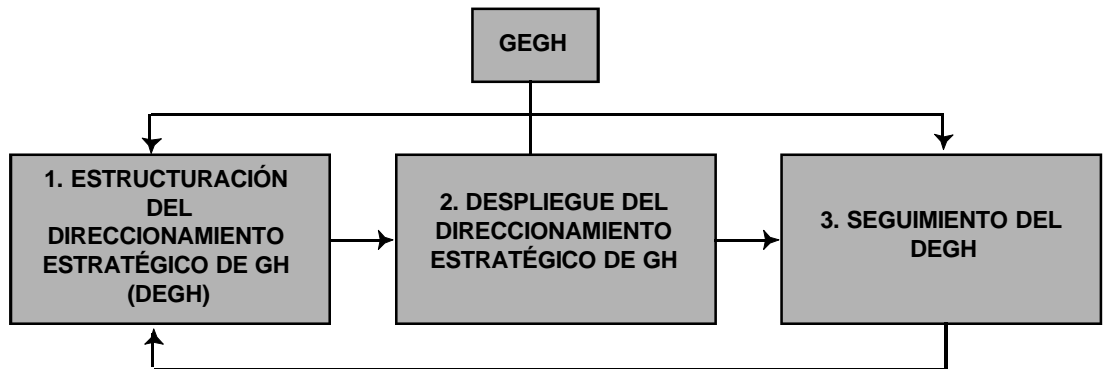
**PROCESOS OPERATIVOS DE GESTIÓN HUMANA**

Este capítulo evalúa el desarrollo y ejecución de los procesos de gestión humana básicos que se llevan a cabo al interior de las PyMES, teniendo en cuenta los lineamientos, las políticas, las estrategias y los mecanismos empleados por la organización para atraer colaboradores; también el desarrollo del liderazgo profesional y personal y el seguimiento que se hace al trabajador una vez se desvincula laboralmente de la organización.

**Vinculación:**

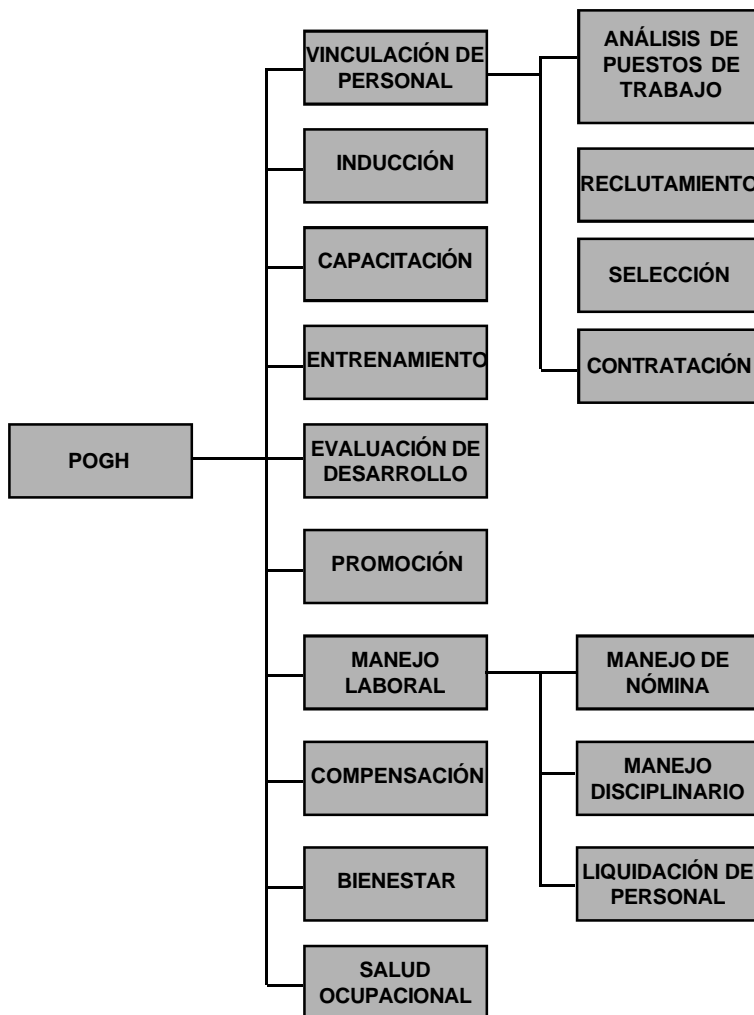
- **Análisis de Puestos de Trabajo.** Se describe y se registra el fin de los puestos de trabajo; igualmente, sus principales responsabilidades, tareas, fines y actividades las condiciones bajo las cuales se están llevando a cabo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.
- Describe los criterios que determinan los elementos cognitivos (comunicación, toma de decisiones, análisis y procesamiento de la información del puesto de trabajo), habilidades y actitudes para desarrollar un cargo de manera eficaz.

**GRÁFICA No. 1  
GERENCIA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA**



- Explica qué parámetros son tenidos en cuenta para establecer los requerimientos físicos del puesto (ascensores, iluminación, colores, espacio, sonido).
- Evidencia cómo se determina el grado de retroalimentación del puesto y bajo qué parámetros de evaluación se identifican logros de efectividad en el rendimiento del titular.
- Especifica cómo determinar el grado de autonomía del puesto (libertad e independencia para programar el trabajo y la toma de decisiones para llevarlo a cabo).
- **Reclutamiento.** Especifica el criterio, el método y el proceso aplicado para atraer empleados potenciales.
- Describe el criterio empleado para la identificación y descripción del requerimiento o cargo a proveer en un área determinada (nombre del cargo, exposición detallada de las funciones y responsabilidades del puesto y requisitos exigidos para su desempeño).
- Menciona las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario (transferencias, promociones, solicitudes

**GRÁFICA No. 2**  
**PROCESOS OPERATIVOS DE GESTIÓN HUMANA**





personales, recomendaciones, agencias de empleo, escuelas técnicas y universidades, anuncios en medios de comunicación).

- Identifica el procedimiento empleado para hacer una selección preliminar de los aspirantes.

- Describe si el proceso de reclutamiento es ejecutado sistemáticamente, se lleva a cabo en el momento de presentarse la vacante ante la necesidad de crear uno nuevo.

- Menciona las estrategias que implementa la PyME para atraer los mejores talentos y que éstos se sientan atraídos por la compañía.

- Describe el procedimiento para organizar y mantener archivos especializados donde se registre información actualizada de empleados potenciales, para disponer de una fuente permanente de personal.

- Describe cómo la organización mejora y evalúa el proceso de reclutamiento, la información utilizada y su manejo.

• **Selección.** Describe el criterio, el método y el proceso para escoger a los aspirantes que poseen diversas competencias (o potenciales) para ocupar un cargo ya definido.

- Define el nivel de importancia dado a los resultados del reclutamiento en el proceso de selección de personal.

- Describe los mecanismos mediante los cuales la PyME ejecuta su proceso de selección (entrevistas, pruebas de test, verificación de antecedentes, referencias, etc).

- Menciona quién realiza las entrevistas y el mecanismo utilizado para obtener información objetiva del aspirante en diferentes aspectos como capacidad, experiencia, condiciones y valores personales y familiares.

- Describe las habilidades, aptitudes y valores del examinado consideradas por la PyME y en qué orden o prioridad se evalúan.

- Menciona los criterios físicos y de salud que son tenidos en cuenta para determinar si el aspirante es apto para el cargo y qué pruebas se exigen.

• **Contratación.** Describe el criterio, el método y el proceso de vinculación formal del candidato seleccionado con la PyME a través del contrato de trabajo.

- Menciona las políticas de contratación aplicadas en la organización.

- Describe las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.

- Presenta el modelo de contrato utilizados por la PyME.

- Señala los criterios que se consideran para atender convenios colectivos y cláusulas contractuales.

• **Inducción.** Especifica el manejo integral del período inicial durante el cual se comunica información sobre la PyME y sobre la forma cómo se realizan las actividades en los departamentos específicos (entrenamiento inicial), de modo que el recién llegado se sienta en un ambiente apropiado para desarrollar sus potencialidades y contribuir con su capacidad al éxito de la organización.

- Señala los mecanismos empleados para informar al nuevo empleado en aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funcio-



nes y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.

- Menciona mecanismos para promover la adaptación e integración al cargo, al jefe, al grupo de trabajo y a la PyME en general y el impacto de éstos sobre el nuevo funcionario.

- Menciona los logros obtenidos en la aplicación del proceso de inducción en trabajadores nuevos y antiguos, destacando las características más relevantes obtenidas en su ejecución.

- Menciona los indicadores de gestión o logros mediante los cuales se evalúan los resultados del proceso de inducción, su seguimiento y la frecuencia tanto de evaluación como de seguimiento.

• **Capacitación.** Describe las actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes de los empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

- Señala los criterios evaluados por la PyME para implementar y ejecutar los programas de capacitación adoptados.

- Identifica los tipos de capacitación adoptados por la PyME a nivel interno y externo, individual o grupal (conferencias, películas, becas, entre otros).

- Describe los criterios considerados en la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.

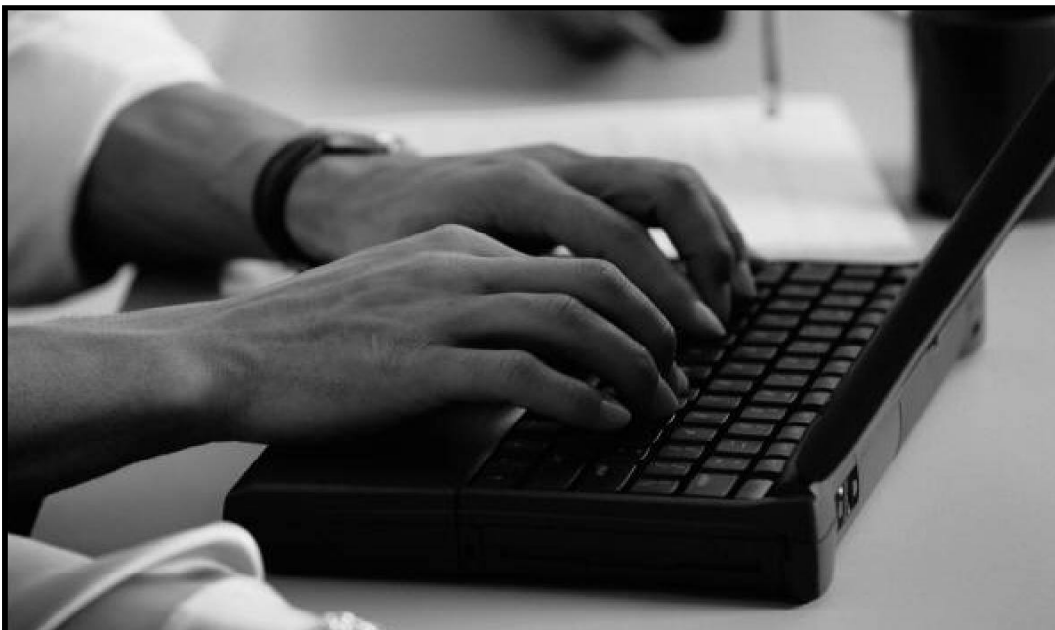
- Menciona quién selecciona los temas de capacitación y con qué periodicidad se realizan.

- Define cómo se mejoran e innovan los programas de capacitación.

- Menciona los logros obtenidos en los funcionarios a quienes se ha impulsado el proceso de capacitación y su aplicación en la labor diaria, operativa o técnica.

- Identifica los indicadores de gestión elaborados para evaluar el impacto y efectividad de los cursos de capacitación asistidos o apoyados por la organización; su frecuencia de evaluación, seguimiento y modificación.

• **Entrenamiento.** Muestra las evidencias objetivas sobre las actividades de carácter práctico que permiten la adquisición de des-





trezas para un trabajo específico relacionado con la razón de ser de la PyME.

- Describe el procedimiento para mostrar al empleado cómo se desarrolla el trabajo paso a paso.

- Identifica los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.

- Describe si el proceso de entrenamiento se refleja en aumento de la productividad, reducción en los costos de supervisión y accidentes de trabajo.

- Menciona los logros obtenidos en la aplicación del proceso de adiestramiento o entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico.

- Identifica los indicadores de gestión aplicados para el seguimiento y evaluación del adiestramiento o entrenamiento de funcionarios.

- **Promoción.** Especifica las actividades de manejo relacionadas con el cambio de asignación de un puesto de un nivel inferior a uno superior inducido formalmente por la empresa, con incremento de status, responsabilidad y salario.

- Señala los criterios empleados para seleccionar a los empleados que serán promovidos (mérito, antigüedad, etc.).

- Muestra el resultado obtenido en el empleado al ser promovido a un cargo superior.

- Identifica si la promoción produce en el empleado el aprovechamiento efectivo de su talento y habilidades desarrolladas en su labor, y si el proceso se constituye en el empleado en un incentivo que mejora sus capacidades en su trabajo.

- Describe cómo los programas de promoción aseguran al trabajador un progreso y cubrimiento de las vacantes que exigen capacitación.

- Presenta datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los car-



gos promovidos y su efectividad en el índice de productividad de la organización.

- **Evaluación del desarrollo.** Determina los criterios y estrategias para medir el desempeño de cada trabajador al confrontar las funciones o procesos en que participa un cargo con respecto a la actuación idónea del evaluado, en la ejecución de su labor.

- Describe si el proceso de valoración y méritos revela necesidades de mejoramiento en las actividades de selección, inducción y valoración de cargos.

- Menciona las estrategias empleadas para determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles del trabajador y qué acciones correctivas se llevan a cabo para contribuir directamente en el desarrollo del empleado.

- Describe los criterios adoptados para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación que faciliten la ejecución del trabajo.





- Describe si el proceso contribuye a la ubicación apropiada del empleado dentro de la empresa.

- Menciona el método para identificar las habilidades y las capacidades que posee un trabajador para ascensos y traslados.

- Describe el sistema de evaluación del desempeño adoptado por la organización, sus objetivos, factores significativos para cada cargo o departamento.

- **Manejo laboral.** Debe cumplir de manera estricta con el Régimen Laboral. Ley 100 y 50.

- Describe el sistema de pago de nómina utilizado.

- Identifica las características claves en el manejo del reglamento interno de trabajo.

- Describe el manejo disciplinario.

- Especifica el proceso para la liquidación del personal.

- **Compensación.** Determina las actividades utilizadas para el manejo de los componentes del salario, percibido dentro de un concepto de equidad organizacional, a cambio de su trabajo o labor.

- Identifica los criterios establecidos para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales adoptadas e implementadas en la PyME.

- Describe la forma cómo se establece una relación directa entre el salario y un puesto de trabajo determinado.

- Identifica las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral.

- Menciona los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria.

- **Bienestar Social.** Especifica los programas y políticas que buscan la satisfacción de las necesidades primarias de los individuos y sus familias.

- Describe los programas de bienestar social adoptados por la organización.

- Menciona si estos programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador.

- Identifica los indicadores de gestión que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador a través de los programas de bienestar establecidos.

- Muestra estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.

- Describe si los programas de bienestar corresponden realmente a las necesidades de los beneficiarios.

- Identifica los diferentes beneficios en cada nivel jerárquico de la organización.



- Señala los mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.

• **Salud ocupacional.** Especifica los programas, políticas y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las disposiciones legales que sobre el tema están reguladas por el régimen laboral colombiano:

- Mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora.

- Prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.

- Medidas de protección a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, sicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

- Medidas y actividades desarrolladas para la eliminación o control de los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo.

- Actividades para proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, al-

macenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública

### CULTURA ORGANIZACIONAL

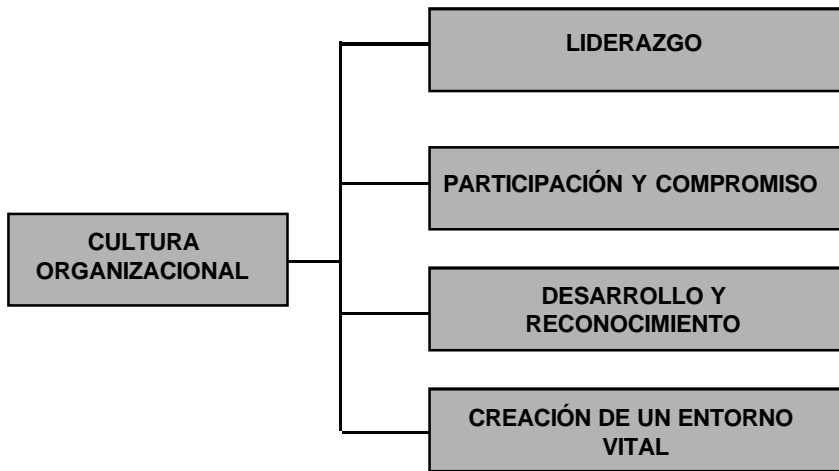
Esta área examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de la PyME para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

• **Liderazgo.** Examina el papel y la participación de la dirección de gestión humana como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, misión, políticas, principios y valores, claros y visibles de la PyME, así como el enfoque y la promoción de un proceso de GHCO en toda la organización.

- En el caso de una empresa familiar, deben explicitarse por escrito las responsabilidades de la familia en la dirección de la empresa.



**GRÁFICA No. 3  
CULTURA ORGANIZACIONAL**



- Examina el papel y la participación de la dirección como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, la misión, las políticas, los principios y los valores, de manera clara y visible, así como la promoción de este proceso en toda la organización.

- Examina el enfoque de gestión humana que se maneja para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel.

- Describe la participación de gestión humana en la creación de la visión, la misión, las políticas, los principios y los valores que construyen una cultura de armonía de trabajo en la PyME

- Describe la participación activa de gestión humana en la planeación de las estrategias; el establecimiento de objetivos, la revisión cuidadosa de planes y avances, y el reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al mejoramiento de la gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Señala la participación de gestión humana en la divulgación de conceptos y metodologías de los procesos de gestión integral humana, en comités o en grupos de trabajo para el logro de objetivos.

- Describe el enfoque de liderazgo de la dirección de gestión humana y la forma como

éste se despliega en la organización para su desarrollo.

- Señala los indicadores que utiliza la empresa para medir la oportunidad y la efectividad de la participación de gestión humana y su injerencia en todos los niveles de dirección en el proceso de gestión de la empresa y cómo evaluar y mejorar su participación.

• **Participación y compromiso.** Describe las prácticas, los sistemas y los mecanismos específicos (los medios, el alcance y la profundidad) que la organización establece para desarrollar el potencial de las personas en la participación y el logro de las metas de un área y de la empresa.

- Explica las relaciones de las personas en el proceso de participación para la toma de decisiones; de qué manera se busca mejorar el manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo.

- Señala los criterios de la PyME para conformar equipos de trabajo responsables de implementar las estrategias y cómo la constitución de tales grupos facilita el logro de los objetivos y metas de la organización.

- Menciona cuáles son los compromisos formales y explícitos que tiene la PyME para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas.





- Explica cómo la PyME mide y mejora el grado de participación de las personas y su efectividad en los procesos de la organización en todos los niveles; así mismo, cómo se estimula la generación de innovación; cómo se referencia y comparan sus prácticas con las mejores en el ámbito nacional e internacional.

• **Desarrollo y reconocimiento.** Menciona qué prácticas se utilizan como sistemas de reconocimiento tanto individual como grupal, cómo participan las personas en la definición de estas prácticas y cuáles se utilizan para innovar y reconocer los aportes creativos.

- Describe la forma como la PyME determina y ejecuta los planes de desarrollo de las personas, para que éstos contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

- Indica si existen programas o prácticas que conduzcan a preparar a las personas que se acercan al retiro laboral.

- Indica cómo se mide la efectividad de las políticas de desarrollo y reconocimiento, y qué se hace para mejorarlas.

- Menciona qué tipo de comparaciones realiza la PyME, en relación con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

• **Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.** Describe las acciones concretas para el fortalecimiento y engrandecimiento de la autoestima, la formación y el afianzamiento de la Identidad personal teniendo en cuenta las condiciones del entorno para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades. Esto incluye la definición de satisfactores para inducir la valoración del status como personas dentro de la PyME que alienten el respeto por los propios símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, raza, grupos de referencia, sexualidad, normas, roles y tradiciones.

- Describe las acciones concretas para la conformación de espacios vitales donde se

enseñe y se aprenda con a reconocer al *ser humano* como eje de la acción administrativa y se desarrollen sistemas de control cuyo aprendizaje se realice a través de la confianza.

- Define métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente como la fuente más probable de seguridad, autoestima y realización personal.

- Explica las diferentes alternativas ejecutadas para la formación de la Identidad personal en condiciones propicias para su afianzamiento, de tal forma que les proporcione a los individuos seguridad en sí mismos y promueva el desarrollo de sus potencialidades.

- Menciona el tipo de satisfactores que se trabajan para inducir la valoración del status de los trabajadores como personas que alienten el respeto por los propios símbolos, el lenguaje, los hábitos, las costumbres, la raza, los grupos de referencia, la sexualidad, las normas, los roles y las tradiciones.

- Define los mecanismos para crear, desarrollar y evaluar el grado de un compromiso participativo (empoderamiento).

### COMPONENTES DEL MODELO DE GHCO

El modelo sobre GHCO para PyMES tiene dos componentes básicos:

• Diagnóstico sobre el nivel en el manejo de gestión humana y cultura organizacional.

• Desarrollo y seguimiento del modelo de GHCO estructurado sobre la base de los resultados del diagnóstico.

### Diagnóstico de la Gestión Humana y Cultura Organizacional

El diagnóstico se realiza para ubicar el nivel o el estado del manejo de la gestión humana y la cultura organizacional en las PyMES, frente a parámetros definidos en indicadores.

**GRÁFICA No. 4**  
**COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**



Los resultados del diagnóstico de la gestión humana de la PyME permitirán ubicar los capítulos y las variables de cada empresa en un nivel determinado (Cuadro No. 2).

Estas ponderaciones se llevan a una escala cuantitativa definitiva en una escala de 1000 puntos, que da como resultado el puntaje de cada empresa y por consiguiente en qué nivel se encuentra.

A manera de ejemplo, este diagnóstico se aplicó a una muestra de 6 PyMES en Bogotá, seleccionadas de manera aleatoria. El resultado obtenido a escala general se observa en el Cuadro No. 3<sup>o</sup>:

Llevando estos resultados a la siguiente escala de nivel MÍNIMAX<sup>11</sup> encontramos el perfil de cada empresa en su respectivo capítulo (Cuadros página 60).

**CUADRO No. 2**  
**ESCALA BÁSICA DE PONDERACIÓN**

NIVEL	PONDERACION
Clase Mundial (Empresa Innovadora)	81 a 100%
Optimización	61 a 80%
Normal	41 a 60%
En Desarrollo	21 a 40%
Feudal o Básico	0 a 20%

**CUADRO No. 3**  
**EMPRESAS ESTUDIADAS**

CAPITULOS	STERLING	LIBCOM	OMEGA	CENTELLA	MOTOS	RAVELO
Gerencia Estratégica de Gestión Humana	178	264	123	221	207	185
Procesos Operativos de Gestión Humana	302	368	286	352	333	316
Cultura Organizacional	172	208	151	183	177	119
Totales	652	840	560	756	717	620



**CUADRO No. 4**  
**ESCALA MINIMAX DE PUNTAJE**

CAPÍTULOS GHCO	NIVELES	GERENCIA ESTRATÉGICA GESTIÓN HUMANA		PROCESOS OPERATIVOS DE GH		CULTURA ORGANIZACIONAL	
		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Escala de puntaje definitivo (EPD)	Clase Mundial	243	300	364,5	450	202,5	250
	Optimización	183	240	274,5	360	152,5	200
	Normal	123	180	181,5	270	102,5	150
	En Desarrollo	63	120	94,5	180	52,5	100
	Feudal	0	60	0	90	0	50

**CUADRO No. 5**  
**PERFIL DE EMPRESAS EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA**  
**(PUNTAJE MÁXIMO 300 PUNTOS)**

NIVELES/ EMPRESAS	FEUDAL 0 - 60	EN DESARROLLO 61 - 120	NORMAL 121 - 180	OPTIMIZACIÓN 181 - 360	CLASE MUNDIAL 361 - 450
STERLING				X	
LIBCOM					X
OMEGA				X	
CENTELLA					X
MOTOS				X	
RAVELO				X	

**CUADRO No. 6**  
**PERFIL DE EMPRESAS EN PROCESOS OPERATIVOS DE GESTIÓN HUMANA**  
**(PUNTAJE MÁXIMO 450 PUNTOS)**

NIVELES/ EMPRESAS	FEUDAL 0 - 90	EN DESARROLLO 91 - 180	NORMAL 181 - 270	OPTIMIZACIÓN 271 - 360	CLASE MUNDIAL 361 - 450
STERLING			X		
LIBCOM					X
OMEGA			X		
CENTELLA				X	
MOTOS				X	
RAVELO				X	

**CUADRO No. 7**  
**PERFIL DE EMPRESAS EN CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**(PUNTAJE MÁXIMO 250 PUNTOS)**

NIVELES/ EMPRESAS	FEUDAL 0 - 50	EN DESARROLLO 51 - 100	NORMAL 101 - 150	OPTIMIZACIÓN 151 - 200	CLASE MUNDIAL 201 - 250
STERLING		X			
LIBCOM			X		
OMEGA		X			
CENTELLA			X		
MOTOS		X			
RAVELO		X			

Estos perfiles se podrían diseñar por variables en cada capítulo, para analizar las oportunidades de mejoramiento en cada una de ellas. En el caso aquí presentado se observa de manera comparativa el estado de esas empresas en el manejo de cada uno de los capítulos de GHCO.

**DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con el nivel de GHCO de la empresa, se procede a desarrollar y a hacer el seguimiento de este segundo componente. Se debe tener en cuenta la situación esperada de implementar el modelo para PyMES en los diferentes niveles de acuerdo con lo recomendado en la Gráfica No. 5.

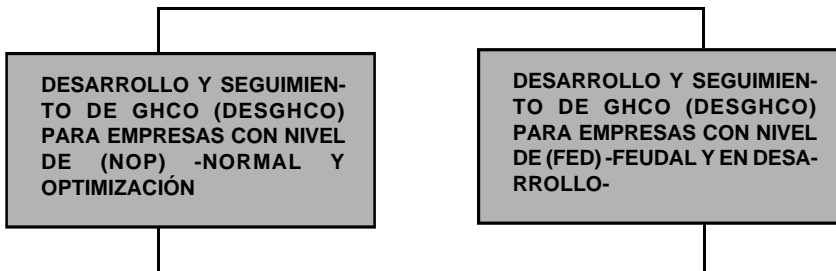
el camino hacia el nivel de *clase mundial* en otros doce meses. Este lapso depende de variables como: el compromiso decidido de la alta gerencia de la PyME (familia, empresario individual, junta directiva y la gerencia).

A continuación se presenta en forma sintética esta segunda parte del modelo compuesto por las acciones de desarrollo o mejoramiento y el seguimiento que se podría llevar a cabo de acuerdo con lo planteado hasta aquí.

**DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DE GHCO (DSGHCO) PARA EMPRESAS CON NIVEL DE (NOP) –NORMAL Y OPTIMIZACIÓN-**

La expectativa al implementar este modelo para PyMES, se puede verificar:

**GRÁFICA No. 5  
SITUACIÓN ESPERADA PARA EL DESGHCO**



Cualquiera de los dos planteamientos anteriores se compone de tres grandes capítulos: gerencia estratégica de gestión humana, procesos operativos y cultura organizacional, con sus variables desplegadas en los puntos básicos que muestra la Gráfica No. 6.

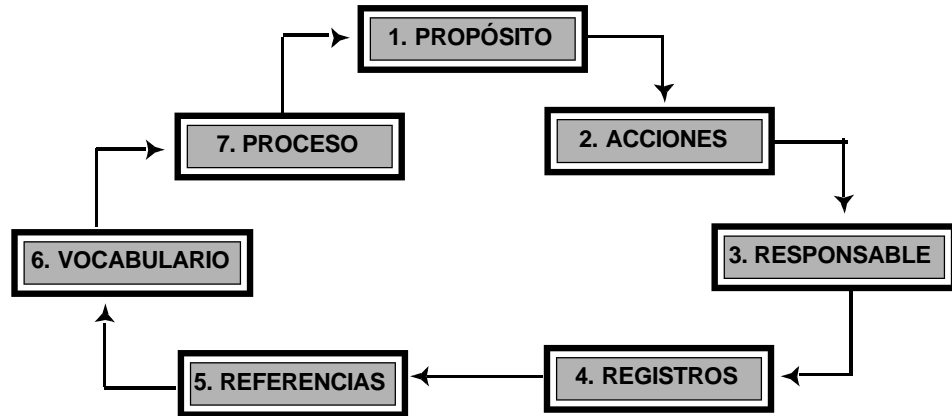
Aquellas empresas que se encuentren en un nivel de *normal* y *optimización*, se podrían llevar al nivel de *clase mundial* en un tiempo promedio de 12 meses<sup>12</sup> y las que están en un nivel de *feudal* y *en desarrollo* se podrían llevar al nivel de *normal* en un tiempo promedio de 12 meses, para luego continuar

**En el enfoque:**

- Definido y aplicado de manera organizada en todas las áreas.
- Presentado y orientado a las diferentes áreas de la organización y a los distintos puntos de cada capítulo (GEGH, POGH y CO).
- Proactivo y preventivo en todas las áreas.
- Con incidencia en resultados demostrables.
- Con ciclos de evaluación y asimilación.



**GRÁFICA No. 6  
PUNTOS BÁSICOS PARA EL DESGHCO**



**En la implementación:**

- Aplicada de manera organizada en todas las áreas.
- Presente en todas las áreas de la organización o en los distintos puntos del capítulo (GEGH, POGH y CO).
- Con incidencia en resultados demostrables.
- Por ciclos de evaluación permanente.

**En los resultados:**

- Si éstos alcanzan y/o superan los objetivos y las metas propuestos.
- Que deben mostrar evidencias claras y contundentes de que los logros alcanzados son causados por los enfoques implementados y por las acciones sistemáticas de mejoramiento.
- Los cuales deben presentar indicadores de medición para todos los capítulos y variables de GHCO.
- Si éstos muestran una tendencia positiva de mejoramiento de los datos a lo largo del tiempo.

- Si comparados con referentes nacionales e internacionales, se ubican en niveles cercanos a las tendencias de clase mundial

**DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DE GHCO (DSGHCO) PARA EMPRESAS CON NIVEL DE (FED) –FEUDAL Y EN DESARROLLO–**

La expectativa al implementar este modelo para PyMES en este nivel se puede verificar:

**En el enfoque:**

- Debe ser sistemático, alcanzable y razonable en afinidad con propósitos del capítulo evaluado.
- Debe presentar un ciclo de evolución del enfoque en áreas débiles importantes para la creación de valor.
- Debe ser mayoritariamente preventivo hacia el manejo y control de los procesos y problemas de los mismos de manera proactiva, aun cuando existen algunas áreas en donde se actúa reactivamente.
- Si incide en la implementación y en los resultados obtenidos.



- Debe ser evaluado y medida su asimilación, de manera que se evidencie el mejoramiento en el tiempo.

**En la implementación:**

- Más avanzada en áreas claves y sin grandes brechas con respecto a otras áreas.

- Referida a etapas y procesos claves de manera organizada y consistente.

- Enfocada a las áreas más importantes para la creación de valor.

- Con base en hechos y datos (acciones específicas realizadas y el registro de las mismas) cubriendo áreas claves que abarcan la mayoría de los productos y servicios.

**En los resultados:**

- Referidos a indicadores pertinentes relacionados con las áreas claves para los requerimientos del capítulo y factores claves del desempeño del negocio.

- Existe evidencia de que los logros son causados por el enfoque implementado y las acciones de mejoramiento.

- Existen indicadores que monitorean los procesos y muestran tendencias positivas de mejoramiento en áreas claves para el capítulo, así como en los productos y servicios por ellas ofrecidos.

- Se presentan tendencias de mejoramiento en los factores claves de desempeño del negocio.

- Los resultados de las áreas y factores claves se pueden comparar con los resultados obtenidos en períodos anteriores.

**ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE ESTE TRABAJO**

1. El trabajo realizado para la preparación del marco teórico y conceptual permitió conocer de cerca la evolución y la importancia

que han tenido a través del tiempo los conceptos de gestión humana y cultura organizacional.

2. Sobre la aplicación de la prueba de campo en seis empresas, se pudo observar que a pesar de no existir procesos formales y técnicamente estructurados de gestión humana y cultura organizacional dentro de algunas de las PyMES evaluadas, sí se ha llevado a cabo una gestión por lo menos empírica en estos dos aspectos, al parecer por el compromiso que tienen las empresas con la parte legal y contractual.

3. Es concluyente, teniendo en cuenta a las seis empresas tomadas como ejemplo, que en la medida en que se tengan más claros los conceptos del modelo, el avance se irá viendo reflejado en los resultados, como se pudo mostrar en lo que tenía que ver con contratación, motivación, salud ocupacional y otros aspectos que marcan la diferencia entre las empresas que cuentan con áreas de gestión humana y las que no las tienen.

4. Se observa en los resultados arrojados por el modelo, la falta de compromiso e interés por parte de las empresas, para la creación de un área dedicada a gestión humana.

5. Las PyMES tienen la tendencia (de acuerdo a la muestra aleatoria) de dejar en manos de cualquier persona los procesos de gestión humana y cultura organizacional. De las 6 empresas evaluadas solamente una tenía área de gestión humana, en las demás el manejo de esta área estaba a cargo del administrador o de cualquier otra persona a la que habían asignado las funciones del manejo del personal pero que a su vez tenía otras responsabilidades frente a la empresa.

6. Este trabajo puede llegar a generar una gran cantidad de variables tanto en el terreno de estudio como en el campo de pruebas.

7. Este modelo puede hacerse tan flexible que puede llegar a generar un tipo de guía de navegación para la PyMES, es decir una





vez autodiagnosticadas en gestión humana y cultura organizacional, se podría tener un mapa guía que les permita saber qué paso seguir para mejorar su nivel de calificación.

8. Ha sido muy importante el papel desempeñado por el Estado en la intervención y regulación. Esto se ve reflejado en los perfiles obtenidos por las empresas en la observancia de condiciones contractuales, en el sistema general de riesgos y el sistema general de salud, indicadores muy positivos en lo que tiene que ver con cultura organizacional.

9. Se evidencia también, de acuerdo con las empresas encuestadas centralización del poder de las PyMES en cabeza de su fundador o creador sin dejar poder de decisión en los demás miembros de la organización.

10. La aplicación del modelo se debe hacer de forma amable y conversada con el gerente de cada empresa. Esto requiere de parte del evaluador un gran conocimiento de los instrumentos de medición.

11. Es importante, si se trata de realizar el diagnóstico por medio de una entrevista, conocer con anterioridad los datos básicos de la empresa<sup>13</sup> motivo de la evaluación de GHCO.

12. Es indispensable hacer una sensibilización previa a los empresarios que se pretende muestrear, la cual debe estar enfocada a la definición de términos, tales como liderazgo, contratación, promoción, salarios, contratos, inducción, direccionamiento estratégico, etc., que involucran el modelo de evaluación gestión humana y cultura organizacional.

13. Se debe complementar el modelo con una visita a las empresas, posterior a la obtención de los resultados. Allí se aplicará la evaluación. Esta visita permite, desde la observación y la experiencia del analista, confrontar los datos suministrados en el instrumento evaluativo, como por ejemplo las condiciones del ambiente físico de trabajo versus el puntaje o la calificación hecha por parte del responsable de la empresa.

## NOTAS

<sup>1</sup> Sobre todo la cultura organizacional que depende principalmente del paradigma que se maneje en la gestión compleja del ser humano.

<sup>2</sup> DOBRÉE, Pedro. *Cultura Organizacional en las Pymes*. Conclusiones del VI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa celebrado en Argentina en el 2000.

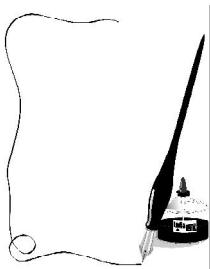
<sup>3</sup> DENISON, Daniel. *Cultura Corporativa*. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis.1991, p. 2.

<sup>4</sup> En [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

<sup>5</sup> EN: [www.dinero.com](http://www.dinero.com). SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. *Sociedades de familia en Colombia 2001*. Consulta en noviembre de 2002.

<sup>6</sup> PÉREZ URIBE, Rafael. *Gerencia de las Mipymes en Santa Fe de Bogotá*. EAN. Centro de Investigaciones. Bogotá D.C.. Febrero de 2000. p. 95 – 97.

<sup>7</sup> BRICEÑO, Olga Lucía et al. *Creación de empresa*. Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos. EAN. 2002. P.53. AON, proporciona servicios integrados de consultoría en recursos humanos en las áreas de: diseño y administración de los beneficios de los empleados, consultoría sobre planes de compensación y salarios, estrategias de recursos humanos, estudios organizacionales y estudios de tendencias en recursos humanos.



<sup>8</sup> *Ibíd.* p. 81.

<sup>9</sup> PÉREZ URIBE, Rafael. Informe final sobre el proyecto de Certificación del desarrollo sostenible (CEDDEHUS) en las organizaciones. Escuela de Administración de Negocios EAN. Centro de Investigaciones. Bogotá D.C., enero de 2001.

<sup>10</sup> BALLESTEROS, William; DURÁN, Luis; INFANTE, José; y PEDRAZA, Julio César. *Modelo de gestión humana y desarrollo a escala humana para PyMES*. Coinvestigación presentada para optar el título de Especialistas. EAN. Diciembre de 2002.

<sup>11</sup> A la fecha de la publicación de este artículo, este cuadro ha sido actualizado y modificado en aras de facilitar su utilización.

<sup>12</sup> Según sondeo con varios expertos consultores y académicos en el tema.

<sup>13</sup> Número de trabajadores, sector en que se encuentra, el nombre del encargado de GHCO, los productos que fabrica la empresa, si solo tiene una sede o varias.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOPI. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Bogotá, 1999.

BALLESTEROS, William, et al. *Modelo de gestión humana y desarrollo a escala humana para PyMES*. Coinvestigación presentada para optar el título de especialistas. EAN. Diciembre de 2002.

BARRIOS A., Mónica, et Al. *Certificación del Desarrollo Humano Sostenible aplicado a dos establecimientos bancarios*. EAN. Facultad de Administración de Empresas – Centro de Investigaciones. Bogotá, D.C. 2001.

BERNARDI, Andrea; BILBAO, Alicia; BOCCO, Mirta; FUNES, Alejandro; MIAZZO, Cristián; y ZANINI, Rozana. *Consideraciones sobre los Recursos Humanos en la Gestión de las PyMES*. VI congreso de la pequeña y mediana empresa: PyME 2000, hacia una mejor competitividad. Buenos Aires, 21 y 22 de septiembre de 2000.

BRICEÑO, Olga Lucía et al. *Creación de empresa*. Trabajo de grado para optar el título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos. EAN. 10 de Julio de 2002.

CASALLAS DÍAZ, Freddy Hernán et al. *Aplicación de la Certificación del Desarrollo Humano Sostenible en las Organizaciones (CEDDEHUS) en la Empresa Colombiana de Petróleos – ECOPEPETROL*. Escuela de Administración de Negocios, Facultad de Administración de Empresas. Centro de Investigaciones. Bogotá D.C. 2001.

COMISIÓN VENEZOLANA DE NORMAS INDUSTRIALES. *Guía para el diagnóstico del sistema de calidad de empresas*. Ministerio de Fomento. Fondonorma. 1ª revisión.1990.

DENISON, Daniel. *Cultura Corporativa*. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis.1991.

DILTS, Robert B. *Creación de modelos con PNL*. Ediciones Urano. Barcelona. 1999.

DOBRÉE, Pedro. *Cultura Organizacional en las Pymes*. Conclusiones del VI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa celebrado en Argentina en el 2000.

EAFIT. *Investigación Gestión Gerencial de las pequeñas y medianas industrias del Grupo Andino*. Medellín 1997.

En Internet: *Orientación y desarrollo informático*. [www.exfasa.es](http://www.exfasa.es). Consulta en noviembre de 2002.

En Internet: [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co). Junio de 2002.

PÉREZ URIBE, Rafael. *Informe final sobre el proyecto de Certificación del desarrollo sostenible (CEDDEHUS) en las organizaciones*. EAN. Centro de Investigaciones. Bogotá D. C., Enero de 2001.

POSADA CALDERÓN, Diana Ivonne. Una propuesta para la capacitación y el desarrollo del talento humano en las PyMES: Políticas y estrategias. EAN. Facultad de Ciencias Administrativas, económicas y financieras. Trabajo de grado para optar el título de Administradora de Empresas. Bogotá. 2001.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. *Paper No. 1: De la "Lógica competitiva externa" a la "Lógica asociativa interna"*. Escuela de Administración de Negocios. Inédito. 1999 En Internet: [www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co). Junio de 2002.