



**DISEÑO DE UN MODELO
DE GESTIÓN HUMANA
PARA EL IMPULSO DE LA PRODUCTIVIDAD
EN LAS PYMES
DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
DE LA CIUDAD DE PASTO**

Luis Eduardo Benavides Pupiales
Orlando Estupiñan Revelo

Grupo de Investigación
San Francisco De Asís

Universidad CESMAG



EDITORIAL

UNIVERSIDAD CESMAG

Benavides Pupiales, Luis Eduardo.

Diseño de un modelo de gestión humana para el impulso de la productividad en las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto / Luis Eduardo Benavides Pupiales y Marino Orlando Estupiñan Revelo. -- 1 ed. -- San Juan de Pasto : Universidad Cesmag, 2020. 152 p.: il. color.

Referencias Bibliográficas al final de cada capítulo

ISBN: 978-958-5171-73-2

E-ISBN: 978-958-5171-74-9

DOI: 10.15658/CESMAG20.12010132

1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 2. RECURSOS HUMANOS

I. Luis Eduardo Benavides Pupiales II. Orlando Estupiñan Revelo III. Título

CDD

658.3

22. ed.

CEP – Universidad Cesmag. Biblioteca Remigio Fiore Fortezza.

Diseño de un modelo de gestión humana para el impulso de la productividad en las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto.

Primera edición, 2020

© Luis Eduardo Benavides Pupiales, 2020

© Marino Orlando Estupiñan Revelo, 2020

© Universidad CESMAG

Editorial Universidad CESMAG

Carrera 20A # 14-54

Tel: +572 7216535 ext: 265 y 377

E-mail: editorial@uniccesmag.edu.co

Website: www.uniccesmag.edu.co

San Juan de Pasto-Nariño, Colombia

CP: 520003

© Grupo de Investigación: San Francisco de Asís

Carrera 20A # 14-54

Tel: +572 7216535 ext: 263 y 255

E-mail: lebenavides@uniccesmag.edu.co

San Juan de Pasto, Nariño, Colombia

CP: 520003

ISBN: 978-958-5171-73-2

e-ISBN: 978-958-5171-74-9

Doi: 10.15658/CESMAG20.12010132

Rector

Fray Daniel Omar Sarria Tejada OFM. Cap.

Director editorial

Javier Alejandro Jiménez Toledo

Edición

Diana Milena Betancourth Castillo

Edición impresa y digital

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Diseño de cubierta y diagramación

GRUPO GRAFCOL S.A.

APA

Benavides, L., y Estupiñan, O. (2020). *Diseño de un modelo de gestión humana para el impulso de la productividad en las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto*. San Juan de Pasto, Colombia: Editorial Universidad CESMAG. doi: 10.15658/CESMAG20.12010132

El pensamiento que se expresa en esta obra es responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG.

Se permite la citación del texto nombrando la fuente.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida totalmente y en partes por ningún medio mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, digital, fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial o sus autores.

Un agradecimiento especial a toda la comunidad académica de la Universidad CESMAG, especialmente a la Vicerrectoría de Investigaciones, la decanatura de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y la dirección del Programa de Administración de Empresas quienes con su apoyo han permitido la conclusión de este proyecto que se espera sea de utilidad a los empresarios de la región y sirva de fuente de consulta para futuras investigaciones de la comunidad académica interesada en el estudio de la Gestión del Talento Humano.

***Luis Eduardo Benavides
Marino Orlando Estupiñán Revelo***

Contenido

Introducción	6
Capítulo 1 Evolución del proceso de gestión humana	8
Capítulo 2 Diseño metodológico de la investigación	25
Capítulo 3 Diagnóstico de las prácticas de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto.	31
Capítulo 4 Caracterización de las variables claves de la gestión humana en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto	69
Capítulo 5 Estrategias encaminadas a generar ventajas competitivas e innovadoras a través del talento humano en las pymes manufactureras.	104
Conclusiones	141
Recomendaciones	144
Referencias	146

Introducción

En la actualidad existe evidencia de la ejecución de las prácticas convencionales de Gestión Humana (reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño, compensación, etc.) para las grandes empresas, pero en ocasiones su aplicación difiere en las pequeñas empresas. Aunque las organizaciones han puesto más importancia a otras funciones como las finanzas, la mercadotecnia o la producción, el Talento Humano constituye un elemento esencial en el logro de los objetivos empresariales pues permite crear ventajas competitivas difícilmente imitables.

La presente investigación en primer lugar reviso las prácticas de Gestión Humana en un grupo de 81 pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en la ciudad de Pasto, con el fin de determinar el nivel de desarrollo de la función de Talento Humano, para posteriormente establecer estrategias encaminadas a fortalecer la Gestión Humana en las empresas mencionadas y desarrollar ventajas competitivas a través de las personas.

Asumiendo que los fines de la empresa son el crecimiento y la supervivencia, se hace necesario alcanzar y mantener ventajas competitivas a mediano y largo plazo. En el nuevo siglo se viven momentos de cambio e incertidumbre económica y social, por ello las empresas replantean su posicionamiento ya que continuamente aparecen nuevas formas de competencia.

El proyecto presenta un marco teórico el cual pretende seleccionar y retomar el pensamiento y por ende estudios de otros investigadores sobre trabajos similares y que se consideren pertinentes tener en cuenta en el desarrollo de la investigación.

El objetivo de la investigación es desarrollar un modelo de Gestión Humana que sea de utilidad para el pequeño empresario y se enmarque dentro de unos

principios de innovación, creatividad, creación de valor, productividad y competitividad laboral en el sector, resultado de una investigación de paradigma positivista y de tipo descriptivo.

Además, se realizó un trabajo de campo sobre una muestra importante de pequeños empresarios que pertenecen al sector manufacturero, el que permitió a su vez identificar la dimensión del problema que presentan estas unidades productivas, a su vez consintió analizar la percepción o apreciación que tienen dichas organizaciones, frente a una serie de factores expuestos en el instrumento de recolección de información.

Capítulo 1

Evolución del proceso de Gestión Humana

“Una estructura organizativa pobre hace el buen trabajo imposible, no importa lo buenas que son las personas”. Peter Drucker

Pfeffer (1998), encontró una relación entre las siete mejores prácticas de Gestión Humana y el desempeño organizacional en tres industrias y cuatro países. Este estudio proporciona una validación empírica de un sistema ideal de dirección estratégica de Talento Humano para plantas de fabricación.

La visión blanda de los recursos humanos se asocia con la teoría de relaciones humanas, la utilización de talentos individuales y la perspectiva de la Teoría Y de McGregor sobre los individuos mientras que la visión dura se enfoca en una visión cuantitativa, racional y utilitarista del ser humano como cualquier otro factor de producción, centrándose en políticas y estrategias de recursos humanos alineadas con los objetivos organizacionales (Truss et al., 1997).

Teniendo en cuenta que la mayoría de pymes carecen de un área de Gestión Humana, se limita el desarrollo de competencias dinámicas asociadas con el personal y la existencia de prácticas de alto rendimiento como la selección de personal, la formación y carrera, la compensación o los sistemas de comunicación. Así no es posible construir una estrategia competitiva basada en el potencial del Talento Humano (Calderón Hernández, 2006).

Un estudio realizado en Pymes de la industria alimentaria, concluyo que las pymes no tienen preocupación en lo referente a talento humano e innovación. A los gerentes les interesa más la gerencia del día a día y tienen poco o nulo interés en acercarse a trabajar con la academia porque en su experiencia no les ha traído beneficios significativos (Iglesias-Navas et al., 2018).

Evolución de la gestión humana: de recurso a talento

Independientemente del punto de vista o nivel de complejidad con que abordan el tema se puede observar que estos autores tienden a sustituir el término tradicional de *Recursos Humanos* con *Gestión del Talento*. La visión tradicional de las personas estaba enfocada a una dimensión meramente económica, por ejemplo, se discutía cuántos recursos deben asignarse para proporcionar horas de capacitación con el fin de aprovechar al máximo sus capacidades.

Y ¿qué son los recursos?: “las capacidades y recursos de la empresa incluyen todos los recursos financieros, físicos, humanos y organizativos activos utilizados

Capítulo 2

Diseño metodológico de la investigación

*“Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,
y pensar lo que nadie más ha pensado”. Albert Szent-Györgyi*

Paradigma

El proyecto se inscribe en el paradigma positivista, ya que se considera una realidad objetiva, la cual se puede conocer a través de la observación, la experimentación y la razón para luego formular, a través del método inductivo, leyes generales que permiten relacionar las causas con sus efectos y explicar los fenómenos observados, verificándose luego de manera empírica dichas leyes. En este caso a partir de la observación de las prácticas de Gestión Humana en las pymes manufactureras de la ciudad se extrajo algunas conclusiones de validez para los gerentes de pymes ubicadas no solo en el sector manufacturero sino en otras empresas similares, así como también formular estrategias de mejora que puedan ser de utilidad para mejorar la competitividad a través de las personas.

Enfoque

Desde el punto de vista epistemológico y metodológico la investigación es cualitativa, puesto que se apoyó en el análisis de los resultados de la encuesta tipo Likert y a partir de los mismos se realizó un diagnóstico descriptivo de la situación actual de la Gestión Humana, se caracterizó sus procesos y se establecerán acciones de mejora.

Método

Se aplicó el método empírico analítico puesto que se pretendió conocer la realidad de la Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas organizaciones que hacen parte del sector manufacturero y para tal fin se hizo un análisis detallado de la aplicación de cada una de las practicas tales como reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, evaluación de desempeño entre otras.

Tipo de Investigación

La investigación es de carácter descriptivo por cuanto se buscó especificar las propiedades importantes del tema de estudio. Por lo tanto, se dispondrá a identificar las prácticas y las actividades orientadas a la Gestión del Talento Humano, realizadas en las pymes de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto como objeto de estudio. Con la información obtenida se procedió a

Capítulo 3

Diagnóstico de las prácticas de Gestión Humana en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto.

Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales. Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario. -Albert Hubbard.

En este caso se realiza una tabulación que permite efectuar un análisis individual de cada característica, por cada interrogante en todo el grupo de Pymes objeto de estudio. Se pretendió entonces analizar la percepción o apreciación que tienen las organizaciones frente a cada uno de los factores expuestos en el instrumento de recolección de información. Las personas constituyen el principal activo de la organización. Cuando se hace una adecuada gestión de las personas es más factible alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

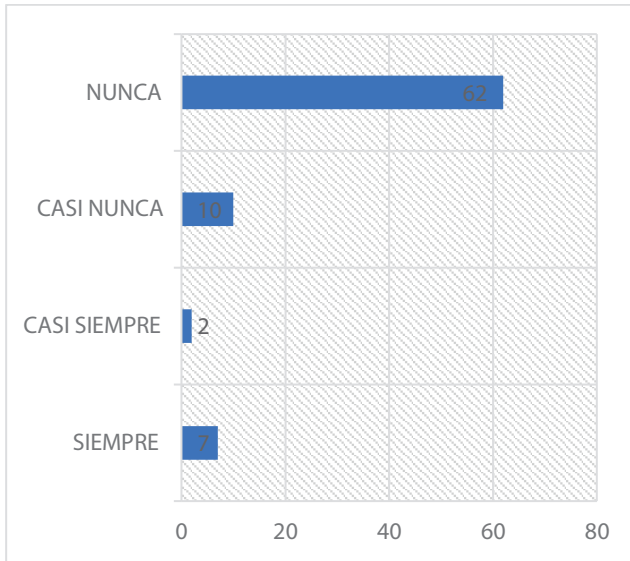


Figura 1. Existencia del área de Recursos Humanos en las empresas
Fuente: Investigación propia.

A través del tiempo se han utilizado nombres como Área de Relaciones Industriales, Área de Recursos Humanos o Departamento de Personal para describir las funciones relacionadas a la gestión de personas. La gráfica anterior permite deducir que las pymes manufactureras en su gran mayoría (89%) no han establecido dependencias para administrar personas. Así como el gerente está pendiente si una máquina falla, igualmente debe encargarse de la ejecución de prácticas como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación de desempeño.

Capítulo 4

Caracterización de las variables claves de la Gestión Humana en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto

Confía en las personas y te serán fieles, trátalos bien, y ellos se mostrarán grandes. -Ralph Waldo Emerson

Planeación del Talento Humano

La Planeación del Talento Humano es una responsabilidad importante para los administradores, sin embargo, a menudo se la pasa por alto. Un buen proceso de planeación garantiza que se contará con las habilidades adecuadas para el ahora y para el futuro que se consideran variables críticas para el éxito continuo de la organización. Este proceso permite identificar brechas de habilidades en la fuerza de trabajo actual, así como establecer carencias de talento calificado para roles críticos.

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) representan del 60 al 70 por ciento de la generación los puestos de trabajo en la mayoría de los países de la OCDE. La cuota tiende a ser algo menor en la industria manufacturera, aunque varía entre el 40 y el 80 por ciento de la generación de empleo.

La Planeación Estratégica del Talento Humano permite traducir los objetivos y estrategias organizacionales en acciones que propendan por mejorar las condiciones laborales del personal e incrementen su productividad mediante la potencialización de sus capacidades. En el caso de las pymes manufactureras sus procesos requieren mano de obra bien capacitada que no es abundante en la región, existe una alta probabilidad de rotación de sus empleados y no existen garantías de estabilidad para estos empleados.

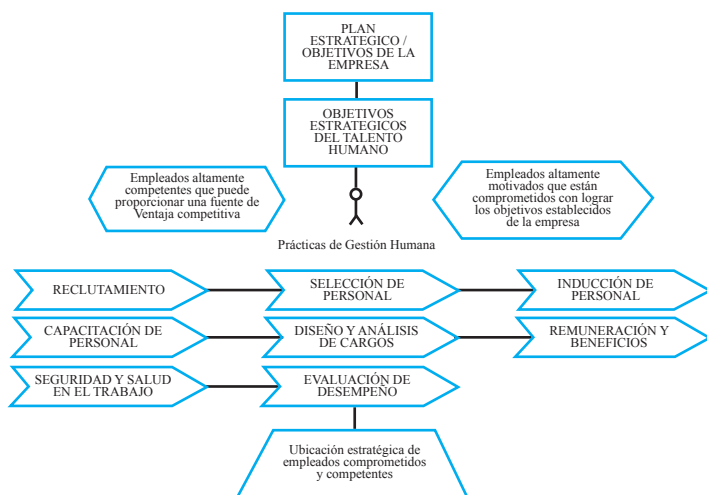


Figura 1. Planeación del Talento Humano en las organizaciones

