

## ¡ A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES !

### EL RECURSO HUMANO EL PRINCIPAL ACTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

La experiencia ha mostrado que generar ventajas competitivas para las empresas es un proceso que se ha venido desarrollando en diversas etapas. Inicialmente se centraba en mejorar los procesos productivos, de comercialización, de innovación y de segmentación del mercado. Luego, las empresas se han visto avocadas a centrarse en los costos, las utilidades, y la permanencia, como resultado de la globalización y competitividad.

Actualmente, se viene generando en las empresas un consenso en torno a la importancia de los empleados, y el capital humano, como la ventaja competitiva que le garantiza a las organizaciones capacidad de adaptarse y aprender.

En ese sentido, para los empresarios de las pymes, gestionar el talento es un trabajo complejo ya que se mueven en ambientes menos estables comparativamente; con desafíos estratégicos, estructurales y tecnológicos que no siempre facilitan la formalización de los procesos de gestión de las personas. Esto resulta paradójico si se tiene en cuenta que, de acuerdo con el Banco Mundial, en América Latina, las pymes generan más del 60% del empleo.

Sin duda, las empresas deben reconocer, en la gestión de su capital humano, un medio para potenciar el logro de los objetivos estratégicos, para lo cual es fundamental asegurar el aporte de los conocimientos y de las habilidades de las personas.

A continuación, le presentamos algunas preguntas para que pueda diagnosticar el estado actual de su empresa frente al tema de Gestión Humana:

Pregunta	SI	NO
¿Cuenta su empresa con un área o persona responsable de la Gestión Humana?		
¿Ha diseñado un proceso (equipo, actividades e instrumentos) para seleccionar al personal de su empresa?		
¿Cuenta con una descripción de las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos ?		
¿Cuenta con un plan organizado para realizar la inducción de la empresa y de los cargos, a los nuevos empleados?		
¿Diseña actividades de formación y capacitación para sus empleados?		
¿Conoce o tiene contacto con instituciones de formación técnica y superior que pueda ofrecerle apoyo para la capacitación de sus empleados?		
¿Realiza actividades para evaluar el desempeño (tareas, funciones, responsabilidades) de sus empleados?		
¿Dialoga con sus empleados acerca de los aspectos por mejorar en cuanto al desempeño laboral?		
¿Reconoce los logros y aportes de sus empleados?		
¿Cuenta con un plan anual de actividades orientadas al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados?		
¿Garantiza el adecuado proceso para la desvinculación de los empleados?		

Las respuestas a estas preguntas permiten identificar claramente las áreas o procesos que la empresa debe mejorar.

A continuación encontrará algunas sugerencias para los empresarios que deseen formalizar la Gestión Humana en la empresa.

- En primer lugar es necesario alinear la gestión humana. Es decir, garantizar que el área es un aliado para el desarrollo y crecimiento de la empresa a través de las personas. Para ello, es necesario alinear los objetivos del área, con la estrategia de la empresa, asegurando el cumplimiento de las normas laborales legalmente establecidas. Igualmente es importante crear el área de Gestión Humana, con personas formadas para diseñar, implementar y regular los procesos funcionales. Si la empresa es muy pequeña y los costos de crear el área son muy altos, lo recomendado es constituir un grupo de apoyo con personas que trabajan en la empresa y que desarrollan actividades fundamentales para la misma, con el fin de que se capaciten en el tema. Además de las Universidades, entidades como el SENA, cuentan con formación especializada y sus programas de prácticas y pasantías pueden aportarle un profesional o un técnico que sirvan de apoyo.
  
- En segundo lugar, es importante organizar los procesos de selección y vinculación. Esto permite garantizar que los empleados sean competentes y realicen las labores asignadas con los criterios de calidad que necesita la empresa. Aquí se incluye determinar los cargos clave para que su empresa alcance los objetivos estratégicos o cumpla con la función básica. Igualmente tiene que ver con precisar el nivel de conocimientos (formación y experiencia, es decir el Saber) y las destrezas (el Saber Hacer), además de los valores o principios que deben caracterizar a los aspirantes.

Asimismo, es necesario definir los canales a través de los cuales se va a acceder a hojas de vida de las personas con la formación, experiencia y habilidades requeridas (por ejemplo referidos de sus empleados de confianza, técnicos del SENA o de instituciones similares o gremios o asociaciones que prestan el servicio de ofertas laborales para sus egresados o afiliados). Posteriormente es importante que establezca con su equipo y con ayuda de los pasantes o practicantes, los recursos a través de los cuales quiere verificar que los aspirantes cumplen con los requisitos.

Es pertinente que haya por lo menos dos entrevistas, una con la persona que dirige administrativamente la empresa y otra con quien será el jefe inmediato. Adicional a la entrevista es conveniente diseñar algunas pruebas prácticas para que la persona realice en un tiempo determinado las tareas que se espera desarrolle en el puesto de trabajo. Finalmente, reúna al equipo para evaluar a los aspirantes, y realice la vinculación de acuerdo con las normas legales.

- ❑ En tercer lugar está la inducción. Este proceso garantiza que los empleados nuevos se comprometan con la empresa y conozcan las tareas para las cuales fueron contratados. Para este proceso es fundamental definir la información que considera importante para que sea conocida por los empleados nuevos y estos entiendan qué hace la empresa, quiénes son sus clientes, quién es su competencia; además de las normas mínimas, los deberes y derechos a los que se comprometen. Garantice que los jefes inmediatos dan a conocer al nuevo empleado las tareas y actividades que debe realizar y los criterios de calidad sobre los cuales se evaluará su trabajo, para esto es ideal desarrollar algunos manuales, guías o cartillas de trabajo con la información esencial y en lo posible, imágenes que sirvan de guía.
  
- ❑ En cuarto lugar están las actividades de formación y capacitación, de gran importancia ya que el conocimiento de sus empleados es un capital valioso. Para ello, puede solicitar apoyo de entidades como el SENA, las Cajas de Compensación, las EPS y las ARP que cuentan con programas especializados que pueden ayudar al mejoramiento del desempeño profesional y la calidad de vida de sus colaboradores. Asegúrese de que los temas que se ofrecen son pertinentes y de interés para ellos.
  
- ❑ En quinto lugar está la evaluación del desempeño: proceso de seguimiento a las actividades que realizan los empleados, con el fin de verificar que se

cumplen los estándares de calidad establecidos por la empresa y exigidos por los clientes. Aquí le sugerimos las siguientes acciones:

- Defina los momentos claves en el logro de los objetivos de los cargos para verificar que se están haciendo las cosas en el tiempo requerido, que se están haciendo bien y con un adecuado uso de los recursos asignados.
  - Establezca con los jefes inmediatos, momentos específicos para que haya una charla de retroalimentación a los colaboradores, en las cuales se destaquen los logros y se establezcan los compromisos de mejoramiento. La evaluación es un recurso que le permite al empleado y a la empresa aprender de los errores e identificar oportunidades de mejoramiento. No la utilice para castigar, amenazar o manipular, y prometa sólo aquello que está en condiciones de cumplir.
- En sexto lugar está el bienestar. En este sentido, parte de la Responsabilidad Social de las empresas está en apoyar el desarrollo integral de sus empleados, y para ello algunos recursos tienen que ver con establecer procesos de reconocimiento laboral y crear un ambiente agradable. En este aspecto le sugerimos que identifique las necesidades y expectativas de sus empleados. Diseñe actividades que propicien la integración y un clima laboral agradable (ej. A través de celebraciones de fechas importantes para las personas, la empresa, la familia...) Pida asesoría a las cajas de compensación, la EPS y las ARP para diseñar planes de desarrollo y mejoramiento personal, y en la medida de lo posible, familiar para sus empleados.
- Finalmente, es importante organizar el tema de desvinculación, el cual asegura tanto el cumplimiento de las normas legales como los procesos justos y equitativos al momento de tomar decisiones de no continuar con un empleado. A este respecto, primero asegúrese de contar con la asesoría de

profesionales en el tema (las Universidades cuentan con el servicio de consultorios jurídicos, sin costo y con la supervisión de abogados expertos en el tema laboral). Maneje las situaciones con respeto y humanismo. Finalmente, sea transparente en la información para que el empleado entienda las razones de la desvinculación.

Este artículo, hace parte del coleccionable “A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES”, desarrollado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia - Centro de Gestión Humana y por Bancóldex Formación Empresarial.

Para mayor información o apoyo, favor contáctenos a los correos electrónicos: [fortalecimientopyme@uexternado.edu.co](mailto:fortalecimientopyme@uexternado.edu.co) o [contatenos@bancoldex.com](mailto:contatenos@bancoldex.com)