

LA GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS EN ALGUNAS PYMES
DEL SECTOR SERVICIO

DIANA MELISSA ROMERO CAMELO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
ASESOR : MG, YAIR GONZÁLEZ
BOGOTÁ MARZO, 2016

RESUMEN

El presente artículo es el resultado de una investigación de carácter monográfico, que tiene como objetivo analizar los desafíos más representativos de algunas Pymes del sector servicio respecto a la implementación de un sistema de Gestión Humana basado en competencias. En una primera parte se relacionan diversas posturas teóricas que describen los principales limitantes a nivel económico de las Pymes en Colombia. Posteriormente se describe el modelo de gestión humana por competencias y su impacto en las Pymes y en los procesos que allí se implementan. Finalmente se mencionan las conclusiones y como principal hallazgo la carencia del área de gestión humana basado en competencias y la limitación a nivel de liderazgo en este tipo de empresas.

Palabras Clave: Pymes, sector servicio, Gestión Humana, competencias, limitación, liderazgo.

ABSTRACT

This article is the result of a monographic research, which seeks to analyze the challenges of some Pymes representative of the service sector with regard to the implementation of a system of competency-based Human Resource Management. In the first part various theoretical positions that describe the main constraints to economic level of Pymes in Colombia relate. The model of human skills management and its impact on Pymes and the processes that are implemented there is described below. Finally it mentioned as main finding the lack of human resource departments based on skills and limited level of leadership in these businesses.

Keywords: Pymes, service sector, Human Resources, skills, limitations, leadership.

INTRODUCCIÓN

Las Pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza. Algunas Pymes incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales, limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno y han centrado su modelo en la base de la informalidad, lo cual impacta negativamente la productividad o expansión hacia otros mercados de este tipo de empresas. Sin embargo, sus aportes son reconocidos y tanto el gobierno como las instituciones de educación superior y el sector industrial se han convertido en sus aliados estratégicos para apoyarlas y proyectarlas hacia un sendero más productivo (Villegas y Toro, 2010)

Al concebir las Pymes como organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado, se han encontrado limitantes en cuanto a tecnología, innovación y talento a nivel de la gestión humana, lo cual conlleva a una desigualdad en las oportunidades de expansión y de financiamiento, lo cual pone en desventaja a la pequeña y mediana empresa, respecto a las grandes organizaciones (Jaramillo, 2005)

El sector servicio se muestra como uno de los mejor posicionados a nivel de las Pymes, sobre todo en la capital de Colombia. Sin embargo se encuentra que la concentración del poder y falta de delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación y la deficiente administración del talento humano que las compone hace que éstas no sean lo suficientemente competitivas (Jaramillo, 2005)

Estos limitantes presentes en las Pymes, establecen la principal motivación de este trabajo de grado. Indagar sobre estos aspectos es de vital importancia desde el punto de vista tanto del Talento Humano como a nivel económico del país, porque permite conocer información y analizar los desafíos más representativos de este tipo de empresas, para así encontrar cuáles son los desafíos más representativos de algunas Pymes, respecto a la implementación de un sistema de Gestión Humana basado en competencias

MARCO METODOLÓGICO

El presente proyecto de grado es de tipo cualitativo, de carácter monográfico, sustentado en una metodología de revisión documental, a través de la recolección y análisis de información que permita identificar los aportes teóricos de diversos autores en relación con los objetivos específicos de la investigación, los cuales hacen referencia a la relación de diferentes perspectivas teóricas sobre los procesos de Gestión del Talento Humano en las Pymes en el sector servicio y la identificación de los factores económicos que limitan la Gestión del Talento Humano en las Pymes del sector servicio, para así establecer las correspondientes categorías de análisis.

De acuerdo con Bonilla & Rodríguez (2000), el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados y consiste en obtener puntos de vista y perspectivas de los participantes, siendo su principal característica el captar la realidad social. González (2006) identifica la epistemología cualitativa haciendo énfasis en el carácter constructivo interpretativo del conocimiento, como una producción humana orientada a la producción de nuevos conocimientos de carácter teórico. Reconoce al sujeto como parte de la construcción de realidad, otorgando sentido al aprendizaje a partir de sus experiencias, integrando las ideas de los investigadores como parte esencial del conocimiento (Bonilla y Rodríguez, 2000)

El carácter monográfico de la investigación hace referencia al estudio de un tema específico, en el que el investigador examinará detalladamente el tema a través de revisión bibliográfica o revisión de literatura (De León, 2006). Jubb (S.F.), afirma que la revisión documental es implementada en la investigación cualitativa para recolectar información recopilada por otras personas, a través de la cual se realizarán interpretaciones y análisis de experiencias y percepciones donde se profundiza en el tema a tratar. Según Sandoval (2002), la revisión de la literatura se emplea para ir desarrollando conceptualmente las categorías al ir analizando la información recolectada en el trayecto de la investigación. Es decir que la literatura consultada sirve como medio para desarrollar teórica y conceptualmente las categorías de análisis emergidas de los datos obtenidos directamente por el investigador mediante un proceso de generación y recolección de información que sirve de guía para apoyar la construcción conceptual, más que para validar o verificar el conocimiento ya existente. Finalmente el investigador extrae sus propias conclusiones y mantiene la atención sobre los aspectos relevantes para la investigación planteada sobre las fuentes consultadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con una planta de personal de hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes. La mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Las Pymes cumplen un importante papel en la economía de todos los países, de esta manera los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE) suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Como principales razones de su existencia se encuentran el realizar productos individuales en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más en productos más estandarizados, servir como subcontratistas de las grandes empresas para servicios u operaciones y en algunas actividades productivas puede ser más adecuado trabajar con Pymes, como en el caso de la agricultura, los textiles y servicios logísticos (Tomado de <http://centrarse.org/>, el 24 de septiembre de 2015)

En Colombia la pequeña empresa está conformada por 9.099 establecimientos que generan el 6.05% del empleo, con un promedio de 19 trabajadores por empresa y la mediana con 3.111 empresas, que ocupan el 10.29% de los trabajadores, en promedio 93. Otros aspectos a tener en cuenta en este tipo de empresas en Colombia son los siguientes:

- Generan el 37% de la producción.
- Su estructura productiva es más flexible que la de las grandes empresas.
- Cuentan con mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda
- A través de su articulación e integración a la estructura productiva generan ventajas competitivas.

Sin embargo, un gran obstáculo de las pequeñas empresas y con capital familiar es el tener que enfrentar mayores restricciones crediticias, lo cual podría ser un limitante para su fortalecimiento y expansión (Sánchez, Osorio y Baena, 2007)

El avance de la tecnología y el desarrollo de los medios de comunicación traen ventajas y oportunidades para la empresa, pero también pueden evidenciarse como una amenaza, se puede afirmar que una organización puede crecer y prosperar con el uso de los avances tecnológicos si cuenta con los recursos necesarios, pero por otro lado puede quedar relegada al tener un menor acceso a las nuevas tecnologías o medios que la competencia. Un reto para las pequeñas y

medianas empresas, es definir cómo sobrevivir o desarrollarse en este mundo globalizado, sin embargo es poca la literatura que pueda indicarle a los empresarios Pyme las decisiones a tomar para definir las estrategias y los instrumentos a utilizar para enfrentar los riesgos asociados a esta nueva era tecnológica (Secretaría Permanente del SELA, 2010).

Otro aspecto importante en las Pymes, hace referencia a la estructura de la planta de personal, del cual el 77 por ciento de los empleados de la Pyme en Colombia está contratado a término indefinido, el 13 por ciento a término fijo y el 10 por ciento como empleados temporales. Bogotá es la ciudad en donde se perciben como más graves todos los aspectos relacionados con el tema laboral, puesto que se observa que es donde se ha tenido que reducir más la contratación a término indefinido en un 52 por ciento. Otro obstáculo que enfrentan las pequeñas y medianas empresas es el concerniente al talento humano, situando al compromiso de éste con la empresa como uno de los factores de mayor incidencia, seguido de los costos del recurso humano calificado. De esta manera se requiere con prioridad fortalecer el recurso humano en mercadeo y ventas, en temas financieros, en planeación, y en producción (Rodríguez, 2003).

Sánchez, Osorio y Baena (2007), afirman que en Colombia hay 1.343.521 empresas en los sectores de la industria, comercio y servicios, con 2.818.430 trabajadores, en donde el 99% de estas empresas son micro con un total de 1.653.493 trabajadores, que corresponde al 58.67% del total. En cuanto a los sectores que impactan en la economía colombiana en primer lugar se encuentra el de los servicios, seguido del comercio, la industria y finalmente, el sector agropecuario (Rodríguez, 2003).

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente la presente investigación tiene el interés de analizar los desafíos más representativos de algunas Pymes, respecto a la implementación de un sistema de Gestión Humana basado en competencias.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Cuáles son los desafíos más representativos de algunas Pymes, respecto a la implementación de un sistema de Gestión Humana basado en competencias?

OBJETIVO GENERAL

Analizar los desafíos más representativos de algunas Pymes del sector servicio respecto a la implementación de un sistema de Gestión Humana basado en competencias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Relacionar diferentes perspectivas teóricas sobre los procesos de Gestión del Talento Humano en las Pymes en el sector servicio.
- Reconocer los factores económicos que limitan la Gestión del Talento Humano en las Pymes del sector servicio.

JUSTIFICACIÓN

La economía mundial y los mercados se están transformando aceleradamente en economía y mercado del conocimiento como si se tratara de mercancía y también como recurso que puede acumularse e incorporarse en bienes y servicios; por lo tanto, ese conocimiento debe ser asimilado a través de procesos relacionados con la innovación, para crear nuevo conocimiento y tecnología útil en la construcción del futuro de las sociedades, comunidades y empresas. Esto exige nuevas formas de relaciones interpersonales, nuevas formas de organización, nuevas formas de percibir al otro, de aproximarse y de colaborar con él. Es así como las tareas diarias de las pequeñas y medianas empresas requieren que estas habilidades estén enmarcadas en una gestión de Talento Humano basado en competencias como sustento de la competitividad y productividad sostenible (Castellanos, 2003).

Las Pymes van creando oportunidades de endogenizar las capacidades tecnológicas productivas y aprovechar las ventajas que ofrece el entorno para su desarrollo. La flexibilidad y los procesos innovadores son generadores de dinámicas y combinación eficiente de nuevos factores intangibles que desarrollan posibilidades de crecimiento industrial y desarrollo económico a este tipo de empresas. Así mismo, los procesos complejos de interacción económica permiten definir los recursos, la organización social y las políticas como agentes centrales del mercado (Cardona, Cano, Ramirez y Gutierrez, 2006).

De acuerdo con algunos estudios sobre desarrollo, existe un vínculo directo entre el mismo y el nivel de apoyo a las Pymes. De tal manera, las políticas gubernamentales, así como de las entidades multilaterales, han incrementado su interés en fomentar un mayor desarrollo de estas empresas en un modelo de inserción en la economía mundial. También se han convertido en mercado objetivo de varios sectores económicos, orientando sus esfuerzos a atenderlas. Es así como en Colombia fortalecer este grupo de empresas, dado su potencial para la generación de empleo, así como su contribución al crecimiento de las exportaciones no tradicionales, se ha convertido en una prioridad (Rodríguez, 2003).

El Talento de la Gestión Humana constituye una ventaja competitiva para la organización y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años. Así mismo se puede afirmar que la Gestión Humana es la responsable de las organizaciones exitosas, de la competitividad empresarial y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. Sin embargo, la realidad que registran algunas Pymes en un estudio realizado en cuarenta y ocho empresas del sector servicios vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte en Barranquilla, reflejan una serie de debilidades que las hace poco competitivas frente a algunos aspectos relacionados con la capacitación, la compensación, la salud ocupacional, en materia de gestión humana y en tecnología, producción y control de calidad (Jaramillo, 2005).

Por otra parte, los procesos de gestión humana de las Pymes en Colombia, generalmente han sido desarrollados de una manera empírica y están relacionados estrechamente con el cumplimiento de aspectos legales (Medina, Delgado y Lavado, 2012).

De esta manera a través del presente trabajo se busca analizar los desafíos más representativos de algunas Pymes del sector servicio respecto a la implementación de un sistema de Gestión Humana basado en competencias, teniendo en cuenta la importancia de este tipo de empresas en la economía y en el desarrollo a nivel nacional.

MARCO TEÓRICO

Existe consenso acerca de la importancia del sector de las Pymes para el desarrollo económico y el equilibrio social en el país, debido a su contribución en la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso. (Rodríguez, 2003).

Hace un tiempo se concebía como ideal empresarial las estructuras más grandes, complejas y más jerarquizadas, pero todo este modelo ha sufrido un cambio al analizar el éxito de la industria japonesa, de la italiana y de otros grupos empresariales en el contexto mundial, donde la estructura es totalmente diferente. En Latinoamérica y en países desarrollados, algunas investigaciones han demostrado que los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los grandes y viejos, debido a que los primeros innovan y producen más avances tecnológicos que los segundos. También se ha demostrado que los negocios pequeños en general son más resistentes a cambios del entorno y que son

laboratorios de mucha trascendencia para los profesionales y en algunos casos el reto intelectual es mayor que en la gran empresa (Velásquez, 2004)

La noción tradicional de pequeña y mediana empresa está ligada a un número de empleados o a un tamaño de activos. Para poder definir los conceptos de pequeña y mediana empresa es necesario establecer estos rangos de la siguiente manera:

- Microempresas: las comprenden un personal no mayor a 10 empleados y activos totales no inferiores a 501 SMMLV
- Pequeña empresa: De 11 a 50 funcionarios con un activo total entre 501 y 5.001 SMMLV
- Mediana empresa: Consta de 51 a 200 empleados y sus activos comprenden entre 5.001 y 15.000 SMMLV

Las Pymes en Colombia y su impacto en la economía

De acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo, las Pymes en Colombia son el 96% de las empresas del país, generando el 66% del empleo industrial, realizando el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagando el 50% de los salarios (Citado por Velásquez, 2004)

Dentro de las características de este tipo de empresas se encuentran su capacidad de adaptación y de flexibilidad, lo cual puede ser un factor importante para que las cadenas productivas colombianas puedan ingresar a los mercados internacionales. Otra característica es su capacidad de movilidad y su resistencia a las condiciones más adversas, siendo estos los activos más valiosos para el futuro empresarial colombiano (Velásquez, 2004)

Sin embargo, Velasquez (2004), tiene como referencia para el diagnóstico de las Pymes en Colombia, la evaluación realizada por Expopymes a las empresas vinculadas a su programa, encontrando que este tipo de empresa puede desertar

fácilmente de los mercados internacionales, lo cual es un indicador de la baja capacidad exportadora debido a que las empresas colombianas no culminan un proceso de cambio en sus prácticas empresariales. Este mismo autor indica el empleo de metodologías inadecuadas para los aspectos financieros y la no existencia de levantamiento de procesos en este tipo de empresas.

Los resultados de la gran encuesta Pyme realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) en el año 2014, evidencian que los tres macrosectores (Industria, Comercio y Servicios) de la economía, tienen una práctica inferior en períodos de crisis económicas al compararse con los indicadores líderes del sector en 2006–2013, lo cual puede darse, en parte, a que menos del 50% de estas empresas accede a productos financieros., lo que significa que una proporción significativa de los empresarios Pyme no se pueda apalancar con créditos bancarios como opción de contingencia durante períodos de baja demanda, lo cual resulta que los empresarios se vuelvan más vulnerables a las fluctuaciones del ciclo económico. Sin embargo cabe destacar que los sectores de comercio y servicios presentaron un buen comportamiento, expandiéndose internacionalmente en un 4.4% y 4.8% respectivamente. Sin embargo en el segundo semestre de 2014 se muestra que a pesar del comportamiento favorable de la demanda, las empresas Pyme han tendido a reducir los niveles de inversión. Por ende, el porcentaje de Pyme que realizaron alguna acción de mejoramiento fue en promedio 72% para los sectores industria, comercio y servicios (Tomado de la página web: <http://www.analdex.org/index.php/aux-articulos/1089-pymescolombia>, el día 31 de octubre de 2015)

La principal acción de mejora fue la capacitación al personal, donde el 53% del sector industrial capacitó a su personal, el 41% en comercio y el 40% en servicios. La segunda acción fue obtener un certificado de calidad, con una participación del 22% en los tres sectores. Una tercera acción de mejora del sector industrial fue la obtención de una certificación ambiental (19%), mientras que los empresarios de comercio se inclinaron por lanzar nuevos proyectos (13%) y el sector de servicios,

encaminaron sus actividades a la diversificación de los mercados en Colombia y a las prácticas de responsabilidad social (9%) (Tomado de la página web:<http://www.analdex.org/index.php/aux-articulos/1089-pymescolombia>, el día 31 de octubre de 2015)

Procesos de Gestión Humana por competencias:

Monica García Solarte (2009), afirma que la gestión del Talento Humano brinda apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. Es así como este autor clasifica en macroprocesos al nuevo enfoque de Talento Humano:

- Organización y planificación del área de gestión humana: Tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades necesarias para el adecuado funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, para que sea un área estratégica y de apoyo a la organización. Incluye la planeación estratégica, las políticas del área, el marco legal y el análisis y diseño de los cargos.
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización: Tiene como fin la vinculación y la asimilación de las personas a la organización, alineándolas con la estrategia y cultura de la misma. Está conformada por la requisición de personal, el reclutamiento, la selección de personal, la contratación y la inducción.
- Compensación, bienestar y salud de las personas: El objetivo es el desarrollo del sistema para mantener la motivación en los empleados y generar sostenibilidad en la organización. Comprende la compensación y estructura salarial, los incentivos y beneficios, la higiene y seguridad social, la calidad de vida laboral.

- Desarrollo de personal: Se enfoca en el desarrollo de las habilidades a nivel profesional y personal, para estimularla innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la organización genere valor. Contiene la capacitación, el entrenamiento, el desarrollo profesional, los planes de carrera, la evaluación del desempeño y el monitoreo.
- Relaciones con el empleado: Busca el mantenimiento de las relaciones laborales entre empleados y jefes, para generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización. Vincula los procesos de negociación y pacto colectivo, las relaciones con el sindicato y la creación y ruptura laboral (García, 2009. P. 169).

Martha Alles fue de las primeras autoras en tratar el tema de las competencias, su implementación y su influencia en los procesos administrativos a nivel organizacional. En la actualidad se puede entender por competencia “las características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, Citado por Martínez y Rincón, S.F.)

Dentro de la gestión humana, las competencias han cobrado un papel relevante teniendo en cuenta la necesidad de alinear los procesos de las organizaciones con la planeación estratégica de las mismas, determinando qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridos para poder alcanzar los objetivos estratégicos (Medina, Delgado y Lavado, 2012)

El modelo de gestión humana por competencias define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo permitiendo la identificación de las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un nivel superior, lo cual le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad (Kahane, 2008, Citado por Medina, Delgado y Lavado, 2012)

Existen diversos tipos de competencias que hacen relación a aspectos básicos del desempeño:

- El saber: Conjunto de conocimientos necesarios para realizar una determinada actividad. La manera básica para desarrollar esta competencia es la capacitación, la instrucción o la formación.
- El saber ser: Hace referencia a los atributos personales enmarcados por los valores y los principios que rigen la conducta de un individuo determinando su comportamiento. Esta competencia, tiene origen en la formación del ser humano en sus primeros años de vida, asociados a los valores familiares y de su grupo social de referencia.
- El saber hacer: Capacidad para poner en práctica el conjunto de conocimientos y comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de una situación. El desarrollo de esta competencia tiene resultados favorables para el individuo a partir del entrenamiento.
- El saber estar: Es la capacidad de integrarse y adaptarse a un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas. En algunas empresas está orientada por la cultura organizacional.
- El querer hacer: Identifica el interés y la motivación de un individuo para cumplir con un objetivo determinado.
- El poder hacer: Consiste en disponer de los medios y recursos que exige el trabajo. Es externa al individuo (Competencias, el camino para la productividad de las Pymes, 2008)

Es así como surge una manera para pronosticar los resultados de un futuro trabajador, identificando las competencias que posee ese individuo y que,

potencialmente, hará que un trabajo encomendado sea realizado de manera extraordinaria (Competencias, el camino para la productividad de las Pymes, 2008)

Alonso Tejada, psicólogo y docente de la Universidad del Valle, explica el modelo de competencias con relación a cuatro dimensiones que interactúan entre sí. La primera dimensión hace referencia al conocimiento adquirido. La segunda se relaciona con el afecto, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere al desempeño o acción y generalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que se construyen a través de la vida y que identifican o caracterizan al individuo (Tejada, 2003).

Las competencias permiten generar un valor agregado a las organizaciones y de esta manera alcanzar los objetivos corporativos desde los diferentes procesos de Gestión Humana. A continuación se mencionará como se desarrollaran estos procesos en la práctica, de acuerdo con Mónica Gallego (2000):

- **Diseño de cargos y perfiles ocupacionales:** A partir del diseño de cargos se busca identificar las competencias de quien ocupe un cargo determinado para asegurar un desempeño sobresaliente y exitoso. El diseño de perfiles es un complemento del proceso descrito anteriormente, en el que se describen las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución del cargo.
- **Selección y contratación:** Identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el éxito en el cargo, teniendo presentes rasgos de personalidad, autoconcepto y valores, entre otros y no solamente habilidades y conocimientos.
- **Formación y desarrollo:** Teniendo como referencia los perfiles de competencia y la evaluación por competencias de los trabajadores, surgirán las necesidades de desarrollo y formación, para así continuar desarrollando

las competencias requeridas. Estos programas ya no serán diseñados a nivel masivo, sino que se deben ajustar a la necesidad de cada individuo.

- Planes de sucesión: Es la preparación del personal que podrá llegar a tener la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos. En el modelo de competencias se identifican y desarrollan las competencias que permitan dicha movilidad a nivel organizacional.
- Gestión del desempeño: Acción orientada al incremento del nivel del desempeño en cuanto a su calidad. Para ello se deben analizar los requerimientos del cargo y sus características, con las habilidades, conocimientos y competencias de la persona, para crear los planes de acción necesarios para fortalecer o mejorar tanto los aspectos positivos como los negativos.
- Compensación basada en competencias: En el modelo clásico la retribución se encuentra relacionada con la antigüedad o con las evaluaciones de desempeño. En el modelo por competencias la retribución tiene que ver con que el empleado reciba mayor salario en cuanto esté más capacitado para realizar más funciones dentro de la organización (Gallego, 2000. PP. 66 - 67).

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que propone un conocimiento más detallado sobre las causas del desempeño de los empleados en cualquiera de los procesos de recursos humanos y su correlación con diversos resultados organizativos. Todo ello utilizando instrumentos de evaluación e identificación de competencias, lo cual se reflejara en la actitud positiva de los trabajadores en favor de la empresa y su fortalecimiento en el compromiso de pertenencia con la organización (Guerrero, Et al., 2013)

Las Pymes del sector servicio y la Gestión del Talento Humano basado en competencias

La gestión humana se ha convertido en pilar estratégico de las organizaciones modernas, reconociendo a las personas como parte de una ventaja competitiva para la organización y de esta manera invirtiendo en procesos de selección, formación, compensación y evaluación (Jaramillo, 2005)

Con frecuencia se atribuye a la Pyme una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de Gestión Humana; que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico(Jaramillo, 2005)

De acuerdo con Anzola (2002, citado por Jaramillo, 2005), algunas de las características de las Pymes relacionadas con el Talento Humanos son:

- El dueño de la empresa realiza diversas funciones y responsabilidades, ejerciendo un fuerte control sobre los procesos y toma de decisiones.
- El área financiera y contable es débil, debido a la centralización de las actividades y control ejercido sobre éstas por parte del dueño de la empresa.
- Generalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sinningún proceso estandarizado que asegure el éxito de la contratación.
- La selección se realiza a través de una entrevista clásica e informal que usualmente la hace el dueño de la empresa o algún personal de confianza.
- Se omiten las pruebas psicotécnicas para conocer si los candidatos califican para el cargo.
- La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto detrabajo y la supervisión y revisión de los logros del personal se da a travésde observación directa del dueño principalmente, de manera informal.

En una investigación llevada a cabo por la Universidad del Norte en cuarenta y ocho Pymes vinculadas al programa Expopymes en los sectores confecciones y

de alimentos se encontró que las empresas que participaron en el estudio poseen la misión y visión organizacional, sin embargo pocas las tienen en cuenta para ejecutar sus objetivos y actividades a nivel laboral. No hay definición de valores y principios, elementos fundamentales para garantizar una adecuada gestión del talento humano. El énfasis de estas empresas no está dirigido a procurar el desarrollo y crecimiento del talento humano, sino a la productividad y el rendimiento laboral de los empleados. No hay un diseño de plan de carrera para los empleados porque las posibilidades de ascenso son mínimas. Las empresas participantes cumplen cabalmente con todas las obligaciones laborales en materia de seguridad social. La evaluación de desempeño es un proceso que se aplica de manera informal, pues se basa en los estándares de producción por hora, sin llevar debidamente diligenciados los registros y no es una herramienta utilizada para el crecimiento y desarrollo de las personas, sino que es vista como un mecanismo para determinar la permanencia del individuo en la organización. En materia de Bienestar también se observó debilidad, teniendo en cuenta que sólo se desarrollan actividades relacionadas con celebración de cumpleaños y fiestas de Navidad e integración (Jaramillo, 2005)

Por otra parte, Bogotá se encuentra como la ciudad que tiene la mayor participación de actividades en el sector servicios, con una representación del 89% respecto al resto de la nación. Además, como centro urbano en el que se encuentra el talento humano más calificado del país, hace que esto impacte positivamente en el fortalecimiento del desarrollo de las actividades de servicios, así como en la disponibilidad de la mejor plataforma de infraestructura de telecomunicaciones (Bucheli y Ruiz, 2012)

Las siete actividades de servicios que concentran más del 75% de la actividad de servicios en Bogotá son:

- Inmobiliarias.
- Administración pública.
- Intermediación financiera.
- Comercio.

- Transporte.
- Empresariales.
- Comunicaciones.

Teniendo en cuenta este porcentaje de empresas, se puede argumentar la necesidad que tienen los gerentes en mantener su visión en el personal que les traerá enormes dividendos para el negocio, trabajando en el desarrollo de las competencias que su gente requiere para lograrlo (Competencias, el camino para la productividad de las Pymes, 2008)

En un estudio realizado en Pymes que se dedican a la confección de pantalones de indigo en Bogotá y en donde se llevaron a cabo encuestas a diez empresarios de este sector acerca del talento humano y el desarrollo que se les proporciona a sus empleados en la empresa, se concluyo que todos estuvieron de acuerdo en que el talento humano es lo mas importante para ellos puesto que gracias al personal es que logran cumplir con la planeación y programación en la entrega de sus pedidos y que si no fuera con la ayuda de ellos, estas empresas no serían nada en el mercado. Por otra parte tres de estos empresarios mencionan que no cuentan con un plan de capacitación para sus trabajadores. Los otros siete, cuentan con entrenamiento técnico especializado en confección de pantalones, pero no tienen mas planes de capacitación que generen competencias a nivel organizacional o personal (Martinez y Rincòn, S.F.)

Es necesario mantener organizaciones donde quede para el trabajador la posibilidad de ejercitar su intuición e iniciativa. Esta es una fortaleza de las Pymes, 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 (Pérez, 2003)

La no existencia de levantamiento de procesos dificulta el coherente desarrollo de los mismos, lo que se traduce en un sobre costo que supera el 20% del costo total del mismo (Velásquez, 2004)

Factores económicos y las Pymes del sector servicio

María Luisa Saavedra (2012), hace referencia al estudio llevado a cabo por Zevallos (2007) sobre las restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina, en el que se incluyeron ocho países de América Latina: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela. Dentro de los resultados mas relevantes del estudio, se encontró que más del 50% de los empresarios tiene formación universitaria y este mismo porcentaje de los empresarios tiene más de diez años de experiencia empresarial. La edad promedio de los empresarios supera los 40 años. El 70% de los empresarios en promedio pertenecen al género masculino. Estas empresas han coincidido en señalar como limitantes de su desarrollo aspectos tales como:

- Política (Gestión macroeconómica y funcionamiento del estado, política/acciones de fomento)
- Problemas sociales.
- Área financiera.
- Comercio exterior.
- Mercado interno.
- Tecnología e innovación.
- Aspectos tributarios y laborales.
- Infraestructura.
- Medioambiente.

Listerri et al. (2002, citado por Saavedra, 2012), han señalado que en promedio la productividad de la pyme latinoamericana equivale a menos del 40% de la productividad de la gran empresa y también se encuentra en desventaja respecto de las Pymes en otros países, como los de la Unión Europea, donde la productividad en este tipo de empresas es del 60% o en Estados Unidos donde

esta equivale al 62%, facilitándose así su participación en las cadenas productivas y mejorando su dinamismo y capacidad para competir.

Otro limitante a nivel económico de las Pymes en América Latina es el acceso a créditos. La escasa participación de las Pymes en el crédito al sector privado y la amplia utilización de proveedores y autofinanciación para obtener capital de giro o llevar a cabo inversiones son elementos que denotan la existencia de dificultades de acceso al crédito para este tipo de empresas (Ferraro y Goldstein, 2011, citado por Vera et al., 2013).

La complejidad de la economía mundial y la influencia que ejerce la interdependencia entre naciones para el desarrollo del comercio es uno de los limitantes para el desarrollo y la internacionalización de las Pymes. Los tiempos se acortan y los espacios se reducen. Para las Pymes en Colombia se hace necesario el surgimiento de nuevos paradigmas que obedezcan a la velocidad que requiere el mercado contemporáneo, siendo necesario abandonar los modelos de organización antiguos y evolucionar con respecto a las estrategias de comercialización y patrones de producción, ya que los tiempos en que las economías crecían a un ritmo determinable, no son comparables con la de los tiempos actuales. El elemento humano es determinante para saber esquivar las problemáticas del entorno. Los encargados de las tomas de decisiones deben ocupar una posición fundamental para introducir a la pequeña empresa colombiana en un escenario dinámico y cambiante como lo es el de los negocios internacionales. De ahí que las habilidades gerenciales y las percepciones del entorno sean las dimensiones más importantes del capital humano de las pymes (Tabares, 2012)

De acuerdo con las mediciones internacionales de competitividad, Colombia tiene muchas oportunidades para mejorar en este aspecto. Tres indicadores internacionales de competitividad muy comunes lo colocan en una media, el Índice de Competitividad Global, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM), que para el año 2009 posiciona al país en el puesto 69; el Índice de Competitividad del

Institute for Management Development (IMD, 2009) de Suiza, con el puesto 51 entre 55 países y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business, DB) del Banco Mundial con la posición 37 para el año 2010 y 49 para 2009 entre 183 países (Doing Business, 2010; Conpes, 2008, citado por Montoya, et al., 2010).

En el reporte presentado por el presidente de la ANIF, acerca de los resultados la Gran Encuesta Pyme Pereira, se destacó el sector servicio con el mejor desempeño, de acuerdo con lo publicado en el periódico económico La Tarde, en su publicación del 21 de agosto de 2015. Se destacó el porcentaje de empresarios que mejoraron sus negocios, el cual pasó del 25% al 41% en el segundo semestre del año 2014 y quienes indicaron un deterioro disminuyeron del 19% al 2% durante el mismo período. El volumen de ventas de estas empresas tuvo una tendencia más favorable que la observada en 2013. En cuanto a la generación de empleo se puede observar una dinámica favorable en temas de contratación, reportando que el porcentaje de empresas que incrementaron su planta de personal fue del 21% en el segundo semestre de 2014, cuatro puntos porcentuales por encima del dato del año 2013.

El desarrollo económico de una nación contiene como factor crítico la supervivencia empresarial, por ello se hace relevante conocer las causas de este fenómeno para tomar acciones efectivas para mitigar la gran mortandad de las empresas en edad temprana, incluso, desde el origen del negocio. En un estudio realizado por Silvia Morales y Uriel Pineda (2015), en el que se exploraron las relaciones entre las características del perfil del emprendedor, la gestión que hacen del servicio y la incidencia de estos factores en la supervivencia empresarial, como indicador de éxito, en nueve casos de emprendedores exitosos de Medellín Colombia, se encontró que las características propias del emprendedor inciden en la comunicación con el cliente y en el análisis de la competencia, impactando así en la estrategia organizacional y en el servicio, como también en el conocimiento del negocio y en la adaptación del mercado, factores determinantes en la supervivencia empresarial. Finalmente, en el caso de las

pequeñas empresas, se plantea que la financiación por recursos propios incide de forma significativa y positiva en la supervivencia.

DISCUSION

Teniendo en cuenta que con el presente trabajo se busca analizar los principales desafíos de algunas Pymes del sector servicio respecto a la Gestión Humana por competencias, se encontró en algunos de los estudios citados, que las habilidades y las competencias de los gerentes de las Pymes, frente a la gestión del talento humano son muy limitadas, siendo el área de Talento Humano la más descuidada de las empresas latinoamericanas. Actualmente, algunas de estas empresas continúan llevando a cabo los procesos de talento humano de una manera simple e informal, lo cual influye en la falta de personal calificado, alta rotación y falta de desarrollo en los colaboradores.

Por otra parte, se puede visualizar como otro factor limitante en el desarrollo de las Pymes es la centralización de la toma de decisiones en el gerente o dueño de la empresa, percibiendo la opción de nuevos inversionistas con visión de largo plazo como un riesgo en ese control centralizado. Por su parte, los entes financieros externos evalúan con mayor rigurosidad las solicitudes de recursos de las Pymes, calificando sus propuestas como riesgosas y de menor atractivo (Vera, et al., 2013)

Sin embargo, en las últimas encuestas Pyme, se destacó el desempeño a nivel financiero de las empresas de servicios, resaltando el mejoramiento de estos negocios y las acciones de mejora que se implementaron para incrementar su volumen de ventas.

Como respuesta al objetivo específico que hace referencia a la relación entre diferentes perspectivas teóricas sobre los procesos de Gestión del Talento Humano en las Pymes del sector servicio, se encuentra que los diversos estudios coinciden en que se deben fortalecer los procesos de esta área incluyendo una

estandarización de los mismos para que sean más objetivos y estén ligados con el desarrollo tanto de la organización como de los empleados que la conforman.

Es evidente que la globalización y los tratados de libre comercio han facilitado en muchos aspectos la apertura hacia mercados internacionales, sin embargo, en el caso de las Pymes se ha dificultado el igualar a las grandes empresas para sobresalir dentro de su sector, debido a que se han especializado en la fabricación de algún insumo o en la prestación de un servicio sin tener en cuenta la posibilidad de ser empresas complementarias de otras. La baja capacidad de asociación, tiene que ver con la costumbre de operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.

Si no se cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no se tendrá la capacidad suficiente para participar en el mercado internacional.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la revisión de literatura relacionada con las Pymes y la gestión humana del sector servicio, se puede concluir que el modelo de gestión por competencias no se ha implementado en la mayoría de este tipo de empresas. Por el contrario se encuentra que el área de Gestión Humana se maneja de manera empírica, siendo los mismos dueños los que asumen las funciones de selección, inducción, bienestar y desarrollo. Aún cuando las Pymes cuentan con la habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, tienen poca capacitación para sus empleados y generalmente no se le presta la debida atención al desarrollo personal de los empleados.

Dentro de los factores económicos que limitan la gestión humana de las Pymes se encuentra la falta de capacidad para obtener recursos financieros que permitan fortalecer sus operaciones, potenciar su crecimiento y sostenimiento empresarial. También es necesario mencionar la dificultad de la inmersión de las Pymes hacia la internacionalización, en donde las características de los líderes deben

fundamentarse en la innovación de productos y procesos, facilitando la comunicación y las conexiones internacionales y adecuando el acceso al financiamiento para ampliar capacidades, adquirir competencias e implementar estrategias.

Cabe resaltar que las oportunidades de negocio y algunos avances para modernizar la pymes en Colombia, se han logrado a través de la creación de instrumentos de política en los últimos años, como por ejemplo el desarrollo de expo pymes, que ha generado empleo y crecimiento económico sostenido. Esto, para las Pymes y para la sociedad, puede llegar a significar más competitividad, producción, empleo y mejores condiciones de vida en la población.

Como recomendación de lo hallado, es importante considerar que la habilidad de una empresa para generar beneficios depende del atractivo del sector en el que se encuentra, identificando los segmentos más atractivos y los grupos estratégicos en ellos. Otro factor a resaltar es la ventaja competitiva sobre la competencia, implementando estrategias que aprovechen las capacidades de la empresa en relación con las oportunidades externas e identificar las carencias de recursos que se necesitan cubrir para así invertir en reponer, aumentar y mejorar las necesidades básicas de la organización (Suárez e Ibarra, 2002)

La teoría de los recursos y capacidades de las empresas explica porque algunas empresas aparentemente iguales son más exitosas que otras, sosteniendo que cada organización posee recursos y capacidades únicos que la diferencian de los demás competidores de su sector (Estrada, García y Sánchez, 2009).

La inteligencia empresarial como recurso que permite anticipar una situación futura, bien sea para reaccionar o para actuar propositivamente frente al medio, puede ser tomada en cuenta en las Pymes bajo la premisa de que los proveedores de conocimientos e información y de servicios permitan el acceso a esta información y a su vez permitan conocer los ámbitos de las estrategias competitivas de las PYMES, teniendo en cuenta que en este tipo de empresas el conocimiento y la información del entorno es un factor crítico (Cubillo, 1997)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creó el Mapa de Competitividad, el cual fue adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la Pyme. En este se visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información. De esta manera, el Mapa de la Competitividad la atribuye a los aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores, que si se desarrollan de forma estratégica en las Pymes podría ser clave para la productividad e internacionalización de las mismas (Martínez y Álvarez, 2006, citado por Saavedra, 2012)

REFERENCIAS

- Bonilla, E y Rodríguez, P (2000) *Mas allá del dilema de los métodos*. Bogotá.
- Bucheli, E y Ruiz, P. (2012). *Las pymes del sector servicios en Bogotá. Aproximaciones para una caracterización. Revista Gestión y Sociedad. Vol. 1 N°1. pp 7 -10.*
- Cardona, M, Cano, C, Ramirez, C y Gutierrez, J, (2006) *Archivos de economía. Mundos de producción de las PyMEs en Colombia: Una aproximación desde las tecnologías, la organización y las políticas industriales.*
- Castellanos, J. (2003) *Revista Escuela de Administración de Negocios No. 47. Pymes Innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos.*
- Cubillo, J. (1997) La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina - algunas reflexiones. *Ciencia da informacao. vol. 26 no. 3 Brasil: Septiembre - Diciembre.*
- De León, A y De León, D (2006) Manual instructivo para la normalización y elaboración de tesis y disertaciones.
- Estrada, R, García, D y Sánchez, V. (2009) Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.46 Maracaibo.*
- Fasciculo interactivo 10, tomo 3. (2008) Universidad del Rosario. Competencias, el camino para la productividad de las Pymes. Facultad de administración.
- Gallego, M (2000) Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*
- García, M (2009) Los Macro Procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y gestión. N° 27. Universidad del Norte.*
- González Rey, F (2006) Investigación cualitativa y subjetividad.
- Guerrero, Cuauhtémoc; Valverde, Mireia;, María. Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica Contaduría y Administración, vol. 58, núm. 1, enero-marzo, 2013, pp. 251-288 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México

- Jaramillo, O (2005) *Pensamiento y Gestión, N° 18*. Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos.
- Jubb (S.F.) Los métodos cualitativos y cuantitativos y otras consideraciones metodológicas.
- Martinez, N y Rincón, J (S.F) Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá.
- Medina, A, Delgado, A y Lavado, P, (2012) *Estudios gerenciales, Vol. 28, NO. 122, pp. 121-138*. Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una Pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali Colombia.
- Montoya, A, Montoya, I y Castellanos, O. (2010) Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana. vol.28 no.1 Bogotá*.
- Morales, S y Pineda, U. (2015) Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & gestión, 38. Universidad del Norte, 176-207*.
- Pérez, R. (2003) Propuesta de un modelo de Gestión Humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios. No. 47 Enero – Abril 2003 Págs. 46 - 65*
- Rodríguez, A. (2003) La realidad de las Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes Internacional. Colombia.
- Sánchez C., John Jairo; Osorio G., Jaime; Baena M., Ernesto, 2007. Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia. *Scientia Et Technica*, vol. XIII, núm. 34. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Sandoval, C. 2002. Investigación cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas en investigación social. Instituto Colombiano Para El Fomento De La Educación Superior, ICFES. Colombia.
- Secretaría Permanente del SELA, 2010. Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Secretaría permanente de SELA. Caracas Venezuela.

- Suárez, J e Ibarra, M. 2002. La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*. No. 15.
- Tabares, S. 2012. Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las Pymes. *Pensamiento y Gestión*. N° 33, Barranquilla.
- Tejada, A. 2003. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, núm. 12, julio-diciembre, 2003, pp. 115-133. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Velásquez, F. 2004. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales, Universidad ICESI*. N° 93.
- Vera, M; Melgarejo, Z y Mora, E. 2013. Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Innovar Journal*. 24(53), 149-160.
- Villegas, D y Toro, I. 2010. Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia del MBA. *Revista MBA EAFIT*. P: 86 – 101.

LEYES

- Ley por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Ley 590 de 2000, Colombia.
- Ley por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Ley 905 de 2004, Colombia.

NOTICIAS DE PRENSA

- Mendez, D. (2015, 21 de agosto) *Sector servicios, con el mejor desempeño: encuesta Pyme*. Periódico Económico La Tarde. Recuperado de <http://www.latarde.com/noticias/economica/156142-sector-servicios-con-el-mejor-desempeno-encuesta-pyme>

LINKOGRAFIA

- Brief. Inclusión económica Pequeñas y Medianas empresas – PYMES. Centro para la acción de la Responsabilidad Social en Guatemala. Gerencia de investigación y Desarrollo. Primer documento de investigación 2012. Tomado de <http://centrarse.org/>, el 24 de septiembre de 2015.

Pymes en Colombia frente al comercio exterior. 2014. Tomado de la página web:
<http://www.analdex.org/index.php/aux-articulos/1089-pymescolombia>, el día
31 de octubre de 2015.