

Importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca, en los últimos cinco años (2014-2018).

**Yesica Alejandra Calderón Ico
Yenson Giovanni Arévalo Rodríguez**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2019**

Importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca, en los últimos cinco años (2014-2018).

**Yesica Alejandra Calderón Ico
Yenson Giovanni Arévalo Rodríguez**

**Asesor Temático
Sol Shirley**

Metodológico

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2019**

Importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca, en los últimos cinco años (2014-2018).

**Trabajo de Grado para optar al Título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2019**

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA AUTORIDADES ACADÉMICAS

Rector

DR. JOSÉ LEONARDO VALENCIA MOLANO

Vicerrector Académico

DRA. PATRICIA CASTELLANO SAAVEDRA

Decano Facultad de Ciencias Administrativas Financieras y Económicas

DR. MAURICIO ANDRÉS HERNÁNDEZ ANZOLA

Secretaría Académica

DRA. LUZ ESPERANZA ÁNGEL

Director del Programa

DRA. MARCELA GARZÓN POSADA

Asesor de Investigación y Metodológico

Nota de aceptación

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Ciudad _____ **Día** _____ **Mes Año** _____

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	13
Abstract	14
Introducción	17
1. Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	18
1.1 Formulación del problema.....	18
1.1.1 Contextualización.....	18
1.1.2 Definición del problema.....	20
1.2 Pregunta de investigación.....	23
1.3 Justificación	23
1.3.1 Conveniencia.....	23
1.3.2 Relevancia social.....	24
1.3.3 Implicaciones educativas.....	24
1.3.4 Relevancia teórica	25
1.3.5 Utilidad metodológica.....	25
2. Capítulo 2: Marco referencial	26
2.1 Teoría educativa	26
2.2 Marco Teórico	32
2.2.1 La organización.....	32
2.2.2 Gestión del desempeño.....	34
2.2.3 Análisis en conjunto	41
2.3 Características del contexto	42
3. Capítulo 3: Método	47
3.1 Objetivos.....	47
3.1.1 Objetivo General	47
3.1.2 Objetivos Específicos	47
3.2 Instrumentos de información	47
3.2.1 Primarios	47
3.2.2 Secundarios	49

3.3	Procedimiento.....	49
3.4	Diseño del método.....	51
3.4.1	Diseño.....	51
3.4.2	Momento del estudio.....	53
3.5	Análisis de datos.....	53
3.5.1	Datos cualitativos.....	53
3.5.2	Datos cuantitativos.....	54
3.5.3	Muestra de población finita.....	54
3.6	Importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan al desarrollo de PYMES más competitivas en el Valle del Cauca.....	56
3.6.1	Principales factores competitivos en las PYMES del Valle del Cauca.....	56
3.6.2	Panorama general de las PYMES en el Valle del Cauca.....	74
4.	Conclusiones.....	84
5.	Recomendaciones.....	87
	Referencias.....	88
	Anexos.....	92

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Número de empresas nuevas en Colombia y principales departamentos enero-junio 2019 Vs. 2018	20
Gráfico 2. Número de empresas* nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) enero-junio (2013-2019)	21
Gráfico 3. Número de empresas nuevas y renovadas en la C.C. de Cali	21
Gráfico 4. Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) 2010-2018.....	42
Gráfico 5. Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) diciembre (2010-2018).....	43
Gráfico 6. Comportamiento de ventas (%) I Semestre (2017-2018) – Afiliados CCV	43
Gráfico 7. Comportamiento de número de trabajadores (%) I Semestre (2017-2018) Afiliados CCV.....	44
Gráfico 8. Principales problemas de las empresas (%) I Semestre 2018 – Afiliados 15 Cámaras de Comercio	44
Gráfico 9. Empresas fracasadas en los principales departamentos	45
Gráfico 10. Empresas fracasadas por sector.....	45
Gráfico 11. Comportamiento del jefe.....	57
Gráfico 12. Nivel de confianza entre superiores y colaboradores.....	57
Gráfico 13. Tolerancia al conflicto percibida.....	58
Gráfico 14. Nivel de consideración del jefe	59
Gráfico 15. Nivel de confianza otorgado	59
Gráfico 16. Reconocimiento otorgado por el jefe	60
Gráfico 17. Medios de comunicación utilizados	61
Gráfico 18. Fluidez en la comunicación.....	61
Gráfico 19. Autonomía otorgada.....	62
Gráfico 20. Nivel de centralización.....	63
Gráfico 21. Participación en la toma de decisiones	63
Gráfico 22. Satisfacción de las necesidades.....	64
Gráfico 23. Remuneración justa y en relación al esfuerzo y horas trabajadas.....	65
Gráfico 24. Igualdad de oportunidades	66
Gráfico 25. Desarrollo profesional y crecimiento personal	66
Gráfico 26. Instalaciones.....	67
Gráfico 27. Condiciones adecuadas de trabajo	68
Gráfico 28. Políticas de trabajo	69
Gráfico 29. Claridad de responsabilidades.....	69
Gráfico 30. Disponibilidad de herramientas, equipos y recursos.....	70
Gráfico 31. Evolución del stock de empresas, 2013-2017	75
Gráfico 32. Stock de empresas por organización jurídica, 2013-2017.	75

Gráfico 33. Crecimiento en el número de empresas y en el PIB, 2013-2017.	76
Gráfico 34. Evolución del stock de empresas en Colombia según tamaño (%), 2013-2017.	76
Gráfico 35. Distribución del tamaño de empresas en Colombia según intervalos de edad (%), 2017.	77
Gráfico 36. Evolución del stock de empresas por sector económico (%), 2013-2017.	77
Gráfico 37. Distribución de las empresas en Colombia según subsectores (%), 2017.	78
Gráfico 38. Tasa de entrada bruta por tamaño de empresa, 2014-2017.	80
Gráfico 39. Comportamiento de ventas (%) I semestre 2019 Vs 2018 – Afiliados CCV.	82
Gráfico 40. Empresas (%) que realizaron inversiones I semestre 2019 Vs 2018, Valle del Cauca	82
Gráfico 41. Principales problemas de las empresas (%) I Semestre 2019 – Afiliados 19 cámaras de comercio.	83

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Proceso de gestión del desempeño.....	36
Figura 2. Hipótesis sobre competencias, planteados por McClelland.....	37
Figura 3. Integración de las competencias en la organización	38
Figura 4: Relaciones en la creación de valor por parte de gestión humana	41
Figura 5. Determinación puntuación Z	55
Figura 6. Cálculo del tamaño de la muestra	56

Lista de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Instrumento de información	48
Cuadro 2. Flujo de empresas en Colombia, 2013-2017.....	79
Cuadro 3. Flujo de empresas por sectores, 2013-2017	80

Resumen

Mediante esta investigación se demuestra la importancia de la gestión del desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca, en los últimos cinco años (2014-2018). Para esto se llevó a cabo un diagnóstico de la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca; también se describen los aspectos relacionados con la gestión del desempeño, que se deben aplicar dentro de las organizaciones y se analizan los aportes que brinda un buen liderazgo a las organizaciones. Para su desarrollo se utilizaron fuentes primarias, que consistió en una encuesta realizada a 60 directivos de PYMES en el Valle del Cauca; así mismo, se acudió a fuentes secundarias, que correspondió al análisis de contenido. Finalmente, se concluyó que el Valle del Cauca cuenta con un tejido empresarial compuesto por PYMES que demuestra fortalezas, sin embargo, aún se denotan falencias en su liderazgo, que deben ser fortalecidas mediante acciones concretas que conlleven a estas empresas, a ser más competitivas, teniendo en cuenta que existen grandes retos que deben asumir con entereza.

Palabras clave: gestión del desempeño, desarrollo de líderes, competitividad, PYMES, Valle del Cauca.

Abstract

This research demonstrates the importance of performance management, as a tool for development leaders who contribute to the competitiveness of SMEs in the Valle del Cauca, in the last five years (2014-2018). For this, a diagnosis of the competitiveness of SMEs in the Cauca Valley was carried out; aspects related to performance management are also described, which must be applied within organizations and the contributions of good leadership to organizations are analyzed. Primary sources were used for its development, which consisted of a survey of 60 executives of SMEs in Valle del Cauca; Likewise, we went to secondary sources, which corresponded to the content analysis. Finally, it was concluded that Valle del Cauca has a business network composed of SMEs that shows strengths, however, there are still weaknesses in their leadership, which must be strengthened through concrete actions that lead to these companies, to be more competitive, taking into account that there are great challenges that must be assumed with completeness.

Keywords: performance management, leadership development, competitiveness, SMEs, Valle del Cauca.

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de monografía a Dios y nuestras familias. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestras familias, quienes a lo largo de nuestras vidas, han velado por el bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que emprendíamos sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad. Es por ello que somos lo que somos ahora. Los amamos con el alma.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, por habernos guiado en el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco a nuestros padres, esposa (o), hijos quienes han sido el pilar fundamental para llevar a cabo cada éxito propuesto, quienes a lo largo de toda nuestra vida han apoyado y motivado nuestra formación académica, creyeron en nosotros en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades. A nuestra tutora Sol Shirley Salgado Baquero, gracias a su paciencia y enseñanza. Finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Introducción

A través de esta investigación se propone demostrar la importancia de la gestión del desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca, en los últimos cinco años (2014-2018). Esto, teniendo en cuenta la relevancia que tiene para las empresas, conocer el contexto en el que se desenvuelven sus organizaciones, de tal modo que puedan contribuir al fortalecimiento de la economía en el país.

Es relevante entonces que se plantee el contexto de las PYMES en el Valle del Cauca, fundamentado en la realidad de las empresas, donde prime una investigación rigurosa que le permita tener claridad acerca de los aspectos organizacionales que influyen en su competitividad; de tal manera que se dirijan sus funciones hacia la realidad empresarial del país, lo que conllevará a establecer acciones concretas de acuerdo a las características particulares de cada organización.

El desarrollo de esta investigación, implicó llevar a cabo un estudio de campo, donde se recolectó información de corte cuantitativo, que facilitó la obtención de datos precisos, en los cuales se fundamentó el estudio realizado. Para esto se contó con información acorde para una investigación de las PYMES en el Valle del Cauca, donde se obtuvieron datos relevantes para la elaboración de futuros planes que contribuyan significativamente al fortalecimiento empresarial.

Para ello, inicialmente se definió el problema, donde se tuvo en cuenta la contextualización que permitió visualizar la situación actual de las PYMES en el Valle del Cauca. Así mismo se hizo la formulación del problema, la justificación y los objetivos. También se determinaron los marcos de referencia, con lo que se brindó un recuento de la teoría educativa, fundamentos teóricos y las características del contexto. Luego, el diseño metodológico ofreció una guía acerca

de la realización de la investigación, permitiendo al mismo tiempo, evidenciar los resultados obtenidos.

1. Capítulo 1: Planteamiento del problema

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Contextualización

El cometido de las personas que hacen parte del recurso humano organizacional, es prioritario para las organizaciones en su correcta labor y desempeño. La forma como este se concibe, ha venido evolucionando desde años atrás, a medida que estas revolucianan en su accionar, frente a diversas situaciones que se presentan en el mercado del cual hacen parte. Por tanto, este desempeño, tal como lo mencionan Cardona & Correa (2014), siempre ha sido considerado como un factor crítico, el cual determina el éxito de las organizaciones, puesto que les permite a los líderes de éstas, tomar decisiones acertadas en el momento preciso.

Según datos históricos, desde épocas como la edad media, siempre se ha querido conocer el potencial de las personas en su capacidad laboral, para lo cual se utilizaban sistemas de informes y anotaciones de las diferentes actividades que se realizaban. Para el año 1842, el Servicio Público de los Estados Unidos, instauro un nuevo sistema que consistía en la entrega anual de documentos a modo de informes para la valoración y tasación del desempeño de sus coparticipes; dicho modelo de sistema fue adoptado por el ejército estadounidense; donde posteriormente, en 1918, la Multinacional General Motors, desarrolló un método que le conllevó a evaluar a sus ejecutivos (Cardona & Correa, 2014).

Todo esto marcó el inicio de una lucha incansable por conocer con exactitud la manera como los líderes de una empresa, contribuyen al desarrollo de las diferentes actividades, en pro del principal objetivo de dicha organización. A su vez, surge la preocupación de cómo corregir las falencias para que sus habilidades mejoren. De este modo, para Betancourt (2005), el cometido

del ejercicio atañe a una estrategia comunicativa que tiene como finalidad una formación lineal de las funciones que ejecutan cada uno de los trabajadores que conforman la organización; esto en aras de consumir los objetivos y maniobras estratégicas de la empresa. Chiavenato (2009), realiza la siguiente anotación al respecto:

El cometido o desempeño humano en las instituciones organizacionales fluctúa dependiendo de variables. Cambia de una a otra persona y de una eventualidad a otra, porque depende de factores externos que limitantes que influyen directamente en él. La valía de los galardones y el discernimiento de que estos son el resultado del esfuerzo individual, son factores que suman o restan fuerza en el desempeño y disposición de la persona en la ejecución. Una percepción que se relaciona con la analogía costo-beneficio pues esta tasa o valora la medida de esfuerzo que vale la pena aplicar a determinadas acciones en pro de un beneficio, dependiendo también del papel que deba desempeñar dentro de su rol personal y las condiciones en que deba ejecutarlo, todo esto se pone en una balanza a la hora de valorarlo. Es por esto que el grado de competitividad es directamente proporcional a las variables que las condicionan (Chiavenato I. , 2009).

Por tanto, vale la pena que los directivos de las organizaciones tengan presente, dentro del área encargada del manejo de personal, las variables que influyen de manera directa e incluso indirecta, haciendo que el desempeño de los colaboradores, mejore o mengue en el transcurrir del tiempo. Esto hará que se cuente con un direccionamiento estratégico que le permita a la organización, alcanzar las metas propuestas.

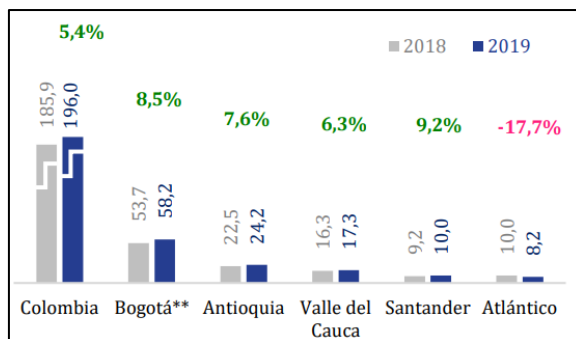
Lo anterior corrobora una problemática que requiere especial atención desde áreas administrativas y gerenciales, donde se debe concientizar a quienes intervienen en los procesos gerenciales de estas organizaciones, para que promuevan como prioridad fundamental, acciones en pro de la gestión de las capacidades de sus líderes y colaboradores; de tal modo que sea posible generar cambios significativos.

1.1.2 Definición del problema

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un mundo globalizado, donde deben hacer uso de todos sus recursos para poder sobrevivir. El talento humano no solo tiene una función de carácter social, personal y funcional, sino que es una herramienta que contribuye para que las organizaciones puedan alcanzar una ventaja competitiva; estas han despertado un mayor interés por considerar los intangibles como un activo de la misma.

En Colombia, el número de empresas, creadas por personas naturales o sociedades en Colombia, durante el primer semestre del 2019, tuvo un incremento del 5.4%. Es de resaltar que, en el Valle del Cauca, 17.283 empresas nuevas se matricularon, entre los meses de enero y junio del 2019, esto implicó un incremento del 6.3% anual (Ver Gráfico 1) (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

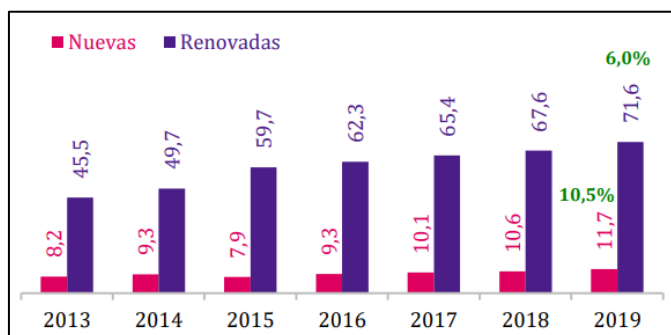
Gráfico 1. Número de empresas nuevas en Colombia y principales departamentos enero-junio 2019 Vs. 2018



Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2019).

En lo que respecta a la ciudad de Cali, 71.936 empresas renovaron sus matrículas entre enero y junio del 2019, lo que evidenció un crecimiento del 6%, en relación al mismo periodo del año 2018. Así mismo, las empresas nuevas inscritas en Cámara de Comercio, en el primer semestre del 2019, fue de 11.675, lo que indica un 10.5% adicional al año anterior (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Número de empresas* nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) enero-junio (2013-2019)



Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2019).

Según cifras de Cámara de Comercio, las empresas comerciales en Cali, tienen una participación del 38.7%, en relación al total de empresas; éstas además han mostrado un 5.3% de crecimiento, entre el 2018 y el 2019, tal como se muestra en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Número de empresas nuevas y renovadas en la C.C. de Cali por sector enero-junio 2019 Vs. 2018

Sector	2018	2019	Part. (%)	Var. (%)
Comercio	30.612	32.227	38,7	5,3
Industria	9.748	10.256	12,3	5,2
Alojamiento y comida	6.745	7.240	8,7	7,3
Actividades profesionales	5.560	5.838	7,0	5,0
Otros Servicios	3.844	4.662	5,6	21,3
Construcción	3.764	3.919	4,7	4,1
Servicios administrativos	3.329	3.744	4,5	12,5
Actividades inmobiliarias	2.502	2.684	3,2	7,3
Información y comunicaciones	2.176	2.341	2,8	7,6
Transporte	2.159	2.305	2,8	6,8
Salud	1.862	1.908	2,3	2,5
Financiero	1.655	1.787	2,1	8,0
Agropecuario	1.458	1.513	1,8	3,8
Actividades artísticas y de entretenimiento	1.153	1.256	1,5	8,9
Educación	918	944	1,1	2,8
Distribución y tratamiento de aguas	428	426	0,5	-0,5
Minas	107	117	0,1	9,3
Suministro de electricidad y gas	89	106	0,1	19,1
Administración pública	32	32	0,0	0,0
Hogares como empleadores	6	6	0,0	0,0
Total	78.147	83.311	100,0	6,6

Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2019).

Los líderes de una organización tienen la gran responsabilidad de tomar decisiones estratégicas que le permitan dirigirse hacia la consecución de sus objetivos organizacionales. Se puede inferir que el éxito de una organización es nada más ni nada menos que el resultado de un trabajo en equipo, enfocado estratégicamente hacia el fortalecimiento del liderazgo dentro de la misma; estos líderes deben buscar realizar labores efectivas y eficaces junto con su equipo de trabajo, ellos tienen el compromiso de informar, pero no solo esto, sino también de encauzar a los participantes de la organización empresarial en general en cuanto a los objetivos comunes planteados.

Es fundamental que las organizaciones realicen la gestión del desempeño, teniendo en cuenta todos los aspectos que influyen en sus colaboradores, tanto externos (físico, relaciones, reflexiones), como internos (personalidad, cultura y proyecciones); esto repercute de manera directa en la percepción personal de cada persona en cuanto a la plenitud de todos los ámbitos de su vida, transformándolos en cabezas o líderes viables, con la capacidad y habilidad de influenciar de manera positiva el cuerpo organizacional para aumentar su competitividad general.

En la actualidad, muchos gerentes de Recurso Humano, se centran en los resultados que los colaboradores y líderes puedan brindar a la organización, teniendo como prioridad únicamente las utilidades representadas en dinero, dado que estos gerentes, en la mayoría de los casos actúan presionados por los resultados que le exigen los altos mandos de la compañía; dejando a un lado las cualidades y capacidades que aún los colaboradores no han desarrollado y que se pueden convertir en una gran herramienta para la organización, representando mucho más que dinero.

Incluso, algunas organizaciones no cuentan con un departamento, o una persona encargada de los Recursos Humanos, lo que hace más difícil la labor de gestionar este talento, por ende, esto impide el desarrollo de líderes dentro de estas organizaciones. Esta gestión debe realizarse aun en las pequeñas empresas. En este sentido, para algunos, por el hecho de que una empresa solo tenga

3 o 5 empleados, no requiere maximizar las capacidades de los mismos, lo que trae como consecuencia un estancamiento, creado por limitaciones, no solo económicas sino también personales e intelectuales.

Dado lo anterior, se hace necesario impulsar la Gestión de Desempeño, teniendo en cuenta los principales aspectos teóricos y prácticos, que permitan desarrollarlos adecuadamente, conduciendo a las organizaciones a ser más competitivas.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para desarrollar líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca, en los últimos cinco años (2014-2018)?

Preguntas secundarias

- ¿Cuál es el nivel de competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son los aspectos relacionados con la Gestión del Desempeño, que se deben aplicar dentro de las organizaciones?
- ¿Qué aportes brinda un buen liderazgo a las organizaciones?

1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia

En la actualidad, cada día cobra más importancia la gestión del desempeño dentro de las organizaciones; puesto que proporciona claridad sobre las modalidades de fabricación y/o producción al igual que la manera en que las empresas realizan sus negociaciones, así como el entorno, en cuanto estas han sufrido cambios significativos. Todo esto implica que el liderazgo dentro de las organizaciones, se enfoquen en la realización de un trabajo acorde con las exigencias de los clientes, tanto internos como externos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los datos conseguidos como resultado por medio de este estudio investigativo serán de gran relevancia para los encargados de dirección y coadyuvantes de la organización empresarial, como también para aquellos estudiantes y profesionales que puedan demandar este tipo de datos cognitivos y valorativos precisos a la hora de realizar estudios sobre la correcta gestión del desempeño organizacional; de este modo, será factible contribuir eficientemente al desarrollo organizacional.

1.3.2 Relevancia social

Ésta investigación también contribuye para que las PYMES puedan mejorar de manera significativa, teniendo en cuenta que estas, en ocasiones se quedan rezagadas en este proceso de transformación, puesto que su estructura organizacional generalmente es limitada, razón por la cual se condicionan únicamente a ejercer funciones propias de la actividad de su empresa, sin brindar mucha importancia al desempeño del personal. Esto lo confirman Villegas y Toro (2010), quienes consideran que, en la actualidad, aún existen algunas PYMES que no cuentan con mano de obra calificada, tampoco disponen de tecnologías adecuadas, incluso sus directivos carecen de habilidades gerenciales y pensamiento estratégico. Esto conlleva a que dichas PYMES limiten sus procesos de producción o expansión hacia nuevos mercados.

1.3.3 Implicaciones educativas

El estudio también tendrá repercusiones en el campo educativo, puesto que, en lo relacionado con la administración de empresas, es fundamental que se desarrollen conocimientos que impliquen poner en práctica dentro de las organizaciones, diferentes principios empresariales, que les hagan más competentes dentro del mercado laboral, en la medida que se estará en la capacidad de generar soluciones estratégicas a las problemáticas que se presenten dentro de una organización.

1.3.4 Relevancia teórica

En cuanto a los aspectos teóricos, es necesario mencionar que, Sloan, Agarwal, Sherman & Pastakia (2016), consideran que existe una revolución en la gestión del desempeño que ha conllevado a que las diversas empresas, en diferentes países, tomen conciencia de la necesidad de una revisión de los aspectos que evalúan dentro de sus programas de liderazgo, lo que debe abarcar desde la evaluación de objetivos, hasta los incentivos y remuneración que ofrecen a sus colaboradores.

1.3.5 Utilidad metodológica

En este orden de ideas, realizar una investigación, mediante la recolección de información primaria y secundaria, genera herramientas útiles, para que los directivos de las empresas sean conscientes de la necesidad de impulsar la gestión del desempeño, demostrando la manera de cómo esto, les puede llevar a nuevos desafíos, que les permita crear estrategias, mediante las cuales, emprendan acciones conscientes que conlleven a sus organizaciones a un nuevo nivel de competitividad.

2. Capítulo 2: Marco referencial

2.1 Teoría educativa

Laverde (2009), realiza un diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Pyme Unidad de salud ocupacional de la ciudad de Cali; en dicho estudio se parte de la necesidad de diseñar una herramienta que sirva como fortalecimiento de la cultura organizacional, de tal modo que se pueda mejorar la competitividad y el crecimiento de la organización.

En la investigación se buscó influenciar positivamente en la competitividad y crecimiento de la misma; esto conllevó a crear estrategias de manera permanente, que reconociesen la socialización e interiorización por parte de los colaboradores, acerca de la cultura corporativa de la organización. Se establecieron entonces medios y canales de comunicación, según los conductos adecuados, de tal modo que se fortaleciese la cultura organizacional.

ManpowerGroup (2012), presenta un proyecto, el cual fue el ganador del premio Manpowergroup en el 2012, se titula “Talento y Liderazgo”. En el texto se afirma:

La globalización y su dependencia mutua, la accesibilidad tecnológica e informativa, la responsabilidad social como nueva tendencia o línea filosófica de comportamiento, han repercutido en las organizaciones al complicar el ambiente o medio en que las mismas se mueven. En este sentido, el impulso de los líderes y su talento, como también los colaboradores, obtiene una gran relevancia en las organizaciones como productor de conocimiento, ventajas competitivas y estrategias de sostenibilidad en el entorno. Por ello, se hace esencial crear sistemas de gestión humana que estén centrados en prácticas de valores organizacionales, para lograr altos niveles de compromiso y desempeño, dado que, si no está alineada la diversidad de perspectivas, el

resultado es una ausencia de sinergia, puesto que las personas se inclinan hacia sus referencias individuales (ManpowerGroup, 2012, pág. 7).

La investigación se basó en implementar estrategias de liderazgo en diversidad de situaciones, la gestión de competitividad, aptitud o talento y el coaching, todo esto bajo un diseño específico de parte de cada empresa con base en una evaluación previa que arroja como resultados las oportunidades de mejora que hay en la organización para el llamamiento, medios y conservación del talento humano. De acuerdo al estudio se estableció que la auditoria inicial debía medir: el clima laboral, la efectividad de los estilos de liderazgo y la gestión del talento en la organización.

Para ManpowerGroup (2012), el liderazgo se ejerce, teniendo en cuenta que se ha colocado la escalera en la pared correcta. El liderazgo que se despierta acorde a las situaciones o llamado también liderazgo situacional ofrece una ventaja, pues el modelo es muy fácil de usar, aprehender y aprender. Es por este método donde los líderes se adaptan en sus estilos propios a técnicas más acorde a sus seguidores, donde las relaciones interpersonales fluyen de mejor manera, el trabajo se realiza y crecen personalmente cada uno de los miembros del equipo.

Ciéfalo & Gonzáles (2014), realizaron un estudio investigativo donde el tema principal era un instrumento basado en los esclarecimientos o definiciones desde su perspectiva de diseño y validación, este, con la finalidad de calcular el entorno organizacional de manera cuantitativa dentro del área de posgrados de una institución formativa. Para esto el foco de evaluación fue el sentimiento dado en la relación trabajador-jefe inmediato; también se midieron las variables: empatía, aceptación incondicional, la congruencia positiva y consideración; como método práctico o herramienta principal se creó un cuestionario diseñado para cuantificar el Enfoque Centrado en La Persona, mediante el cual se logró la obtención un Alfa de Cronbach de 0,913.

Los datos resultantes lograron demostrar un alto grado de fiabilidad y eficacia para cuantificar el ambiente laboral.

Ciófalo & Gonzáles (2014), plantean que las “condiciones necesarias y suficientes” para que cada individuo sea consciente de su propio valor y el de terceros provienen de los sentimientos afectivos o empáticos, positivismo considerativo, incondicionalidad y coherencia. La mejora del autoconcepto depende del desarrollo personal, que a su vez repercute positivamente en factores como la comunicación sincera, la franqueza y la capacidad de apertura a otros. En esta dirección, lo dicho por Rogers tiene un valor comprobado y cierto, con respecto a las relaciones interpersonales como un eje primordial en las organizaciones empresariales del mañana y que esas “condiciones necesarias y suficientes” en las relaciones frente a frente harían del diálogo entre compañeros la principal ayuda facilitadora.

La confirmación de lo dicho por Rogers a través de los autores anteriormente mencionados, queda más que clara, una postura para las organizaciones nacientes, donde es de menester instituir las condiciones necesarias y suficientes para la mejora de las relaciones físicas laborales que facilitan la coadyuvancia entre jefes y trabajadores por medio del dialogo, en una relación de mutua colaboración donde medie la empatía, positividad, incondicionalidad y coherencia para aportar construir un ambiente laboral apropiado que vele por los resultados desde su conformación y fluidez. Es así como cobra importancia la gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones, como clave fundamental, no solo para fortalecer las relaciones interpersonales, sino también para mejorar el desempeño de los colaboradores en la organización.

Peñaranda (2016), propone “evidenciar la importancia de la comunicación y la cultura organizacional en las PYMES colombianas, estableciendo prácticas de comunicación que deben tener en cuenta los actuales y futuros emprendedores para consolidar una cultura organizacional

que aporte al éxito de sus empresas” (p.20). Para esto la autora recurre a un enfoque mixto, mediante encuestas, entrevistas estructurada y el análisis de casos de éxito.

Los principales resultados de la investigación, sugieren que las PYMES, generalmente se caracterizan por ser de carácter burocrático y por su alta formalización, esto hace que se inhiba la innovación y el empoderamiento de los empleados. También se afirma, que las PYMES generalmente no están orientadas al público interno, por lo que tampoco gestionan la cultura organizacional. Otro hallazgo importante, es que en las organizaciones existe poca planeación de la comunicación interna, tampoco se cuenta con herramientas de medición y seguimiento a los procesos comunicativos y de rotación de personal

Se confirma entonces, a través de los estudios citados anteriormente, que la gestión del talento humano juega un papel fundamental, facilitando el desarrollo de líderes en las organizaciones, además, que estos líderes contribuyen de manera significativa para fortalecerlas, en relación a su competitividad y liderazgo en el mercado. Las mejores organizaciones se reconocen no por su tamaño sino porque nunca desisten, pues su visión esta puesta en el desarrollo y fortalecimiento de su personal, potencializando sus aptitudes aún en situaciones o adversidades de alta complejidad. Esto traerá evidentemente, resultados positivos para las organizaciones.

Los autores Arango & Sotelo (2019), realizan una investigación llamada “gestión del desempeño como factor clave para la competitividad de las PYMES en el valle del cauca, desde un enfoque de indicadores”, en la que menciona a la gestión del desempeño en las PYMES como promotora de una nueva revolución que ha impulsado un cambio de pensamiento en todo tipo de empresas en torno a la evaluación de su personal, evaluación de objetivos, remuneración e incentivos a todos aquellos que forman parte de la estructura empresarial.

En el caso particular de las PYMES, se marca mucho más la problemática en este proceso de transformación a causa de su propia estructura a nivel organizacional y sus salvedades,

limitándose a la función básica ejecutada por la empresa, pero no por el desempeño de su personal en la ejecución de sus tareas. Los autores realizan esta investigación a partir de la contextualización dentro del perímetro del Valle del Cauca, una exploración teórica de las diversas variables involucradas en esta problemática como la gestión del desempeño, competitividad, indicadores generales y finalmente una reflexión.

Basados en esto, se destaca como conclusión, lo indispensable que resulta para las PYMES, el comportamiento organizacional y su seguimiento, sin restarle relevancia a las dimensiones que estas tienen; un tema que de no darle importancia puede llevar al fracaso inminente o caso contrario, a impulsar un crecimiento importante de la mano del potencial productivo que tiene la región del Valle del Cauca.

Por otro lado, Castañeda & Naranjo (2017), basan su investigación en la competitividad de las PYME del sector comercio, donde su objetivo esencial es la definición de aquellos factores clave y las oportunidades presentes para las PYME del departamento del Valle del Cauca. Para esto se realiza una revisión literaria que se base en el concepto básico de competencia sobre este tipo de empresas, realizando un análisis sobre la información recopilada, tanto a nivel nacional como regional; lo que debe conllevar a hacer énfasis en el señalamiento de oportunidades de mejora con todo lo relacionado al comercio y la competitividad.

A modo de conclusión los autores aseveran que existe una amplia concepción sobre lo que es la competitividad, al igual que amplios estudios que incluyen o versan sobre las PYME en particular y sus características en los diversos niveles y tipos, tanto a nivel nacional como local. Sin embargo, la baja competitividad nacional entre el año 2015 y 2016 fue muy significativa, dada la devaluación del peso frente al dólar, lo cual repercutió en la baja en ventas y las utilidades reales de los propietarios de PYME, algo que sin importar la época incluso la más actual, sigue en

continua fluctuación y golpeando significativamente este tipo de empresas dadas sus dimensiones y capacidad de soporte en el tiempo.

Casas (2015) por su parte la investigación titulada “La calidad del talento humano en las PYME como elemento diferenciador de competitividad”, versa sobre la importancia de la capacitación del personal a nivel empresarial para la mejora de su rendimiento y resultados como un eje fundamental para la mejora de la competitividad. Esta investigación analiza las diversas características que conforman en sumatoria la “calidad de talento humano” como elemento clave pues de este depende en gran medida el éxito de estas empresas y su desarrollo continuo para creación permanente de ventajas competitivas.

El análisis fundamental versa sobre el talento humano como el activo más relevante a nivel organizacional en las PYME colombianas para la generación de valor empresarial y lograr demostrar que estos son primordiales para una ventaja transformativa estructural que genera una competitividad sostenible en el tiempo y beneficios en todos los niveles.

Seguido a esto Deflín & Acosta (2016) hablan sobre la importancia y el análisis del desarrollo empresarial donde se explica de manera amplia los diferentes conceptos que incluye el desarrollo empresarial como integrados de temas como la cultura empresarial, crecimiento económico, gestión del conocimiento, liderazgo e innovación para llevar a los lectores empresarios a la que logren la identificación de la necesidad real de la capacitación en cada uno de estos conceptos como parte indispensable del compendio que resulta traducido en competitividad.

La investigación se realizó mediante un estudio documental que recopila, selecciona, analiza y presenta la información más relevante concerniente al tema, donde se concluye que toda empresa que se considere realmente lucrativa, tiene como objetivo el crecimiento económico, donde este último solo depende de la sostenibilidad en el tiempo y la priorización dada por los empresarios

PYME, a través de la conectividad de cada uno de los conceptos previamente mencionados y la cultura empresarial provista a todos los miembros de la organización.

Para finalizar, los autores ya citados, concluyen y confluyen en que, al darle una mayor valía a las aptitudes destacadas de los empleados, las organizaciones empresariales pueden percibir una gran ventaja competitiva en el medio que se fundamentó en las personas que forman parte de las mismas. Para los autores, el “liderazgo” es simplemente ayudar a otros a que hagan algo de buena gana y que además sean capaces de discernir en qué etapa de desarrollo está cada uno de sus colaboradores y, de acuerdo con eso, lo ayude de una u otra manera.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 La organización.

2.2.1.1 Análisis conceptual

Zapata, Murillo & Martínez (2006), resaltan la teoría clásica de la administración donde se resalta su énfasis a nivel funcional y estructural de una organización en torno a la eficiencia, sin embargo y para esto citan al autor clásico Henry Fayol quien en 1916 expone su obra insignia titulada “administración industrial en general” en París el cual define una organización a partir de toda su estructura organizacional y su concepción anatómica.

Según Henry Fayol para que se pueda conformar algo y ser perfilado o titulado como “organización”, debe cumplir con unas funciones básicas a nivel estructural, tales como:

- Funciones comerciales: actividades de compra, venta y permuta, es decir la producción eficiente y el movimiento de los productos logrados hacia terceros.
- Funciones técnicas: actividades enfocadas a la producción de productos o bienes y de servicios, producción y manufactura, la razón esencial de la organización.

- Funciones de seguridad: actividades enfocadas en el bienestar de los miembros de la organización desde la producción hasta la parte administrativa, higiene, industria, personal y privada según el caso.
- Funciones financieras: actividades enfocadas a la busque y manejo de capital financiero, planeación, organización, integración, dirección y control de la parte económica empresarial.
- Funciones contables: actividades relacionadas con costos, registro, balance, inventario y estadística empresarial, lleva el control de recursos que posee entidades financieras e informa estados financieros de las operaciones que se realicen en los distintos niveles.
- Funciones administrativas: las actividades administrativas se enfocan en el control, integración y regulación de todas las funciones anteriormente mencionadas a través de actividades de coordinación general en pro de la eficacia y eficiencia.

Cada uno de estos elementos conforman una organización real según Fayol, elementos y funciones que deben funcionar en armonía y sincronía pues los elementos divididos no resultan ser una organización sino una mera función aislada donde cada una de estas tiene un papel fundamental vista desde su especificidad y con la misma relevancia que la organización tiene en su totalidad.

2.2.1.2 Análisis empírico

Al hacer una revisión empírica, se tiene que la obtención de objetivos mancomunados siempre ha estado presente como una de las formas de definir a una organización, sin embargo, Guidens (1992) menciona, que una organización o empresa es una gran asociación de personas gobernadas según líneas impersonales, predispuestas para conseguir objetivos específicos.

Por otra parte, Buckley (1973), afirma que una organización es: "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas

interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa".

Sobre esta misma línea de pensamiento, Daft (2005) , piensa que las organizaciones deben ser estructuradas como sistemas abiertos, pero sin dejar a un lado la vigilancia permanente de sus procesos internos, pues son justo estas interacciones internas las que permiten que como cuerpo organizacional puedan mantenerse y sostenerse en sus de manera exitosa ante la competitividad en el medio.

Es en este punto donde la Administración del Talento Humano obtiene una gran importancia ante la globalización, donde procesos internos empresariales como la gestión humana se convierten en factores que diferencian y hacen posible un acercamiento o por el contrario sino es bien llevado, un alejamiento del éxito ante la competencia. Chiavenato I. (2002), logra describir los componentes claves de la Administración del Talento Humano en la contemporaneidad, llegando a la conclusión de que la planeación estratégica de la gestión del talento humano organizacional resulta determinante para el éxito empresarial, como ya se mencionaba.

2.2.2 Gestión del desempeño

2.2.2.1 Análisis conceptual

Son muchas las definiciones y conceptos que se han dado en relación a la gestión del desempeño, sin embargo, una característica similar en todas estas, es que se considera como una herramienta útil en las empresas que les permite un mejor desarrollo organizacional, trayendo consigo, mejoramiento en diversos aspectos, de acuerdo al propósito de la empresa.

Es así como, para Gonzáles, Mendoza & Paz (2008), la Gestión del Desempeño corresponde a una herramienta de gestión organizacional que ha tomado fuerza en el mundo corporativo, en la década de los 90. Esta atañe a un proceso sumario que permite a la empresa la reorientación,

revisión, organización y seguimiento de los aportes realizados por cada uno de los colaboradores o coadyuvantes.

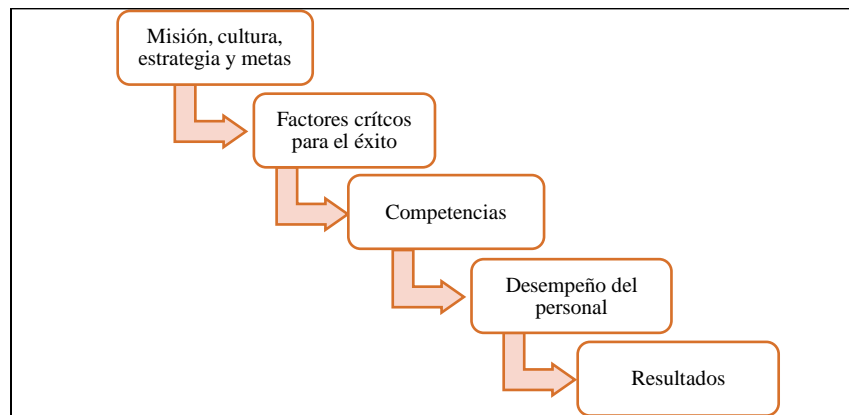
Se tiene además que la gestión del desempeño, busca lograr mejores resultados a nivel organizacional, aprovechando los recursos disponibles en la misma, de tal modo que se pueda ser más competitivo en el mercado. Siendo así, esta se convierte en un enfoque estratégico que le proporciona a los gerentes, empleados y partes interesadas en las organizaciones, los instrumentos ideales para hacer planificación, supervisión, medición y revisión de la capacidad de una organización, de manera periódica (Salgado & Calderón, 2014).

Aquí es relevante traer a colación, lo dicho por Betancur (2005), quien, haciendo referencia a Edward L. Gubman, considera que la gestión del desempeño permite a una organización, medir la contribución del empleado a la misma, esto se realiza en periodos específicos de tiempo y debe ser analizado de acuerdo con criterios concretos y relacionados con el cargo que desempeña.

Siendo así, la gestión del desempeño tiene dos componentes básicos: (i) el desempeño como contribución de las personas, partiendo del cumplimiento de sus metas individuales, a los objetivos de las organizaciones y a las estrategias que estas tengan dentro de la empresa. (ii) el desarrollo o mejoramiento, el cual orienta hacia el fortalecimiento de competencias de cada uno de los colaboradores; esto se debe ver materializado en la correcta definición de metas de desarrollo o compromisos de cualificación, como producto de un análisis o medición de competencias (Betancur, 2005).

Es importante resaltar que, como todo proceso, debe estar estructurado mediante unos pasos que garanticen su efectividad dentro de la organización. Sobre esto, Gonzáles, Mendoza & Paz (2008), aseveran que este se promueve con base a la misión y metas organizacionales, teniendo en cuenta también factores culturales, de orientación estratégica empresarial y factores críticos de éxito. Todo esto conlleva a que llegue a la meta de desempeño esperada (Ver Figura 1).

Figura 1. Proceso de gestión del desempeño



Fuente: Elaboración propia a partir de Gonzáles, Mendoza & Paz (2008).

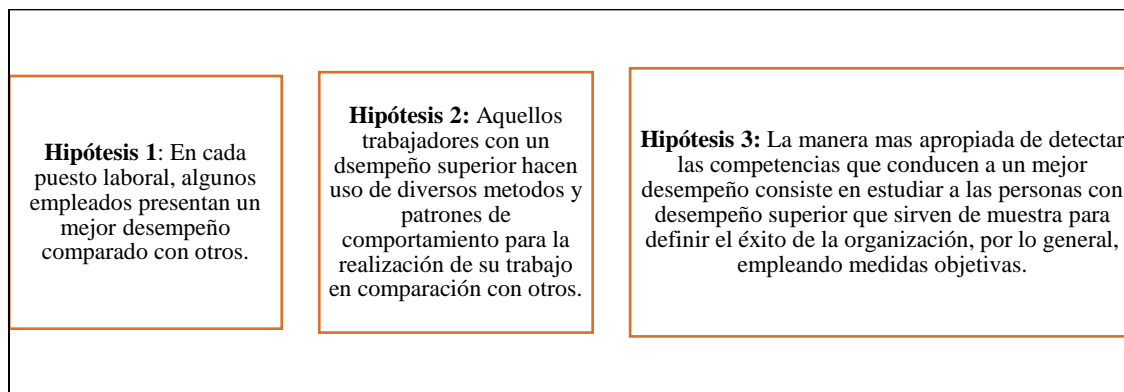
Sumado a lo anterior, el proceso de gestión del desempeño debe tener en cuenta, ciertos elementos que le permitan, generar resultados puntuales en las organizaciones. Según Gonzáles, Mendoza & Paz (2008), estos elementos son: (i) Supuestos de las evaluaciones del desempeño; (ii) Características de las evaluaciones del desempeño; (iii) Resultados finales esperados a partir de la Gestión del Desempeño; (iv) Seguimiento a las actividades y coaching; (v) Evaluación del proceso de gestión de desempeño.

Es importante aclarar que la gestión del desempeño no es lo mismo que la evaluación del desempeño, puesto que esta última tiene el único propósito de evaluar la manera como sus colaboradores realizan las diversas funciones que se les encarga, mientras que la gestión, implica ir más allá, es generar acciones que conlleven a un cambio en la organización y a su vez, permite instaurar procedimientos de mejora que conlleven a la optimización de cada proceso que se realiza internamente.

Al mencionar la gestión del desempeño es importante mencionar aquella que se basa en competencias, pues bien, mediante este tipo de gestión, es posible establecer un contexto en las insuficiencias de la empresa, por lo que se alcanzarían mejores resultados. Al respecto, de acuerdo con un estudio realizado por la Organización Panamericana de la Salud (2000), las

competencias se encuentran configuradas dentro del contexto organizacional, pudiéndose incorporar a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos, los cuales conllevan a la motivación y apoyo al personal, para lograr un mejor desempeño. Se trae a colación además a McClelland, pionero en acuñar el término “competencia” en 1975; enunció la teoría de competencias con base en tres hipótesis, tal como se muestra a continuación en la Figura 2.

Figura 2. Hipótesis sobre competencias, planteados por McClelland

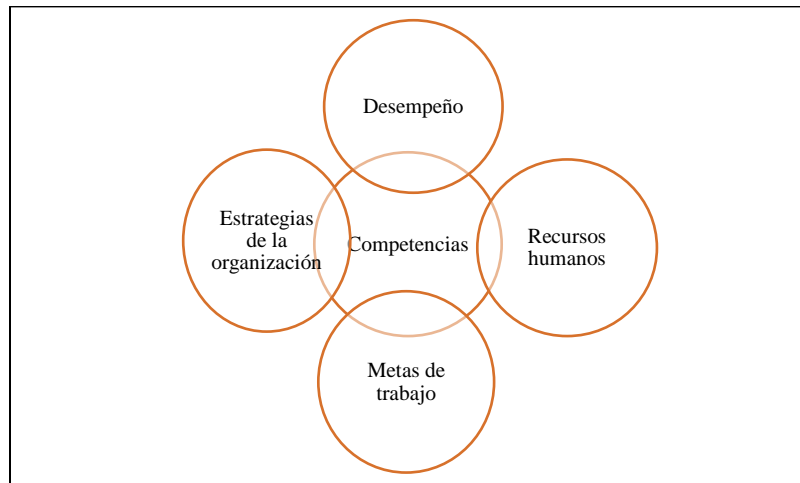


Fuente: Elaboración propia a partir de la Organización Panamericana de la Salud (2000).

A partir de la realización de este trabajo sobre las hipótesis de McClelland se han ampliado las investigaciones que versan sobre él, investigaciones que sumadas a su estudio han llevado a establecer formas de la aplicación de competencias que son de gran ayuda y valor para las organizaciones contemporáneas, sobre todo en lo que respecta al sistema de gestión del desempeño. Estas competencias ayudan en principio a definir las aptitudes superiores, el deber ser en la eficacia de la calidad laboral del personal que requiere una empresa para llegar al éxito.

Es así como, muchos autores han realizado investigaciones, donde se busca profundizar, respecto a las características que poseen las competencias, en un sistema eficiente de gestión de desempeño, donde se ha encontrado que las competencias son útiles para vincular las competencias del recurso humano, la estrategia organizacional y las metas laborales en aras de la mejora empresarial en general tal como se muestra a continuación en la Figura 3.

Figura 3. Integración de las competencias en la organización



Fuente: Elaboración propia

A continuación las principales características de las competencias dentro de la organización, según lo expuesto por Jaramillo (2009):

- Ayudan a encauzar y orientar la energía necesaria para que la empresa y el recurso humano logren un grado superior en el desempeño en sus funciones.
- Son de fácil de entendimiento y estimadas por todo el personal.
- Son valoradas como indefectibles para el éxito del personal trabajador.
- Son reconocidas por todo el personal como clave del éxito general de la organización.

Dado lo anterior, se debe resaltar que para que en una empresa se pueda realizar una buena gestión y sea competente, es necesario que se haga principal énfasis en el recurso humano. Para Chiavenato (2002), la gestión del recurso humano es "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

2.2.2.2 Análisis empírico

En la revisión empírica, se tiene que según Castillo (2013), que la gestión del desempeño de los recursos humanos, constituye en realidad un sistema, con el que pretende concebir a la persona dentro de la organización, como un recurso que debe ser potenciado, a partir de una visión corporativa renovada, dinámica y competitiva, donde se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Lo mencionado anteriormente, radica en el hecho de que actualmente las organizaciones presentan una serie de cambios de gran impacto y a pasos acelerados de gran crecimiento, por lo cual la necesidad de reestructuración es constante en sus procesos presentes en aras de ir a la par con la tendencia global en la organización, pero con una vigilancia permanente especializada al recurso humano, pues este resulta ser el recurso base más importante de toda la empresa.

Así mismo, existen diversas formas de evaluar la gestión del desempeño en las organizaciones, sin embargo, el método que se utilice, debe estar acorde con las características de la empresa, puesto que de esto depende el éxito de la gestión realizada. Gonzáles, Mendoza & Paz (2008), proponen tres métodos, considerados los más comunes: (i) evaluación descendente; (ii) Evaluación ascendente; (iii) “Feedback 360 grados” o “Feedback Multifuente”.

La evaluación descendente, hace referencia a un proceso técnico, mediante el cual los jefes inmediatos, llevan a cabo un proceso en forma integral, sistemático y continuo; en dicho proceso se valoran las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los colaboradores, en cuanto al desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, todo esto en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos (Gonzáles, Mendoza, & Paz, 2008).

Por su parte, la evaluación ascendente, tiene que ver con un proceso en el que los subordinados, generalmente de manera anónima, hacen una evaluación al desempeño de su supervisor; dicha información se promedia y entrega a manera de retroalimentación, al

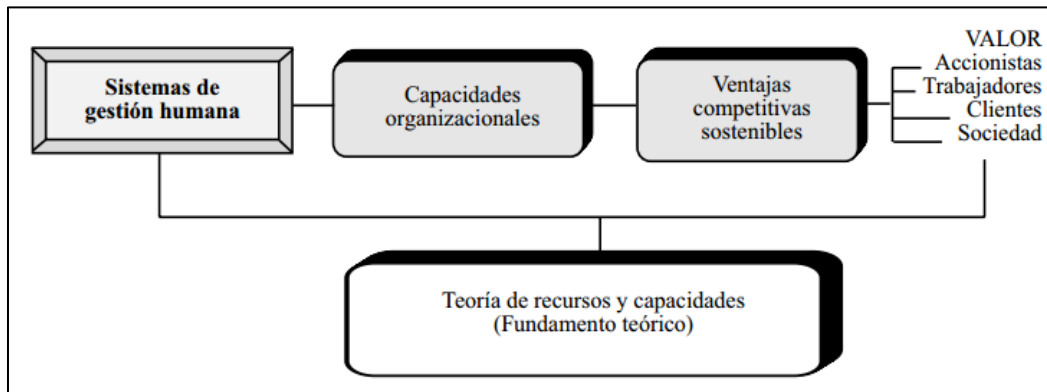
supervisor. Posteriormente, el Feedback 360 grados, se entrelaza con un proceso sumario llevado a cabo en dos fases, la primera de ella reside en valorar al sujeto según sus conductas perceptibles y partiendo desde varios orígenes distintos; la segunda está relacionada con la transmisión de información al individuo, mediante un informe de feedback (retroalimentación) (González, Mendoza, & Paz, 2008).

Calderón, Álvarez y Naranjo (2007), abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en Colombia, describiendo las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, los autores abordan la generación de conocimiento en Colombia, desde tres perspectivas: la sociológica, la humanística y la estratégica; donde la estrategia es la encargada del área de gestión humana y sus prácticas hacia logro de objetivos y metas estratégicas de la organización.

En relación a lo anterior, Marín (2006), se refiere a la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa que permita atenuar la naturaleza instrumental que a lo largo de los años, complementa a la administración, comprendiendo al hombre desde una visión multiforme y compleja, reconociendo al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana.

Algunas teorías importantes sobre la gestión humana, se relacionan al diseño organizacional y la psicología organizacional. Calderón (2006), propone un gráfico donde evidencia las relaciones en la creación de valor por parte de la gestión humana (Ver Figura 4).

Figura 4: Relaciones en la creación de valor por parte de gestión humana



Fuente: Calderón (2006, pág. 24)

2.2.3 Análisis en conjunto

La organización vista como ese conjunto de funciones que trabajan bajo un mismo esquema o estructura ordenada, que precisamente es la esencia que le da su nombre, contiene como esencia el recurso humano para lograr cada una de las tareas específicas que se dan a todo nivel jerárquico sin dar más o menos relevancia a uno u otra. Ante este panorama la gestión del desempeño resulta ser un eje transversal fundamental para el buen llevar de la organización a nivel funcional y de resultados centrándose en la generación de ventajas competitivas sostenibles, que solo resultan de la sumatoria del todo, como conjunto de individuos capacitados para ejercer su función de la mejor manera posible.

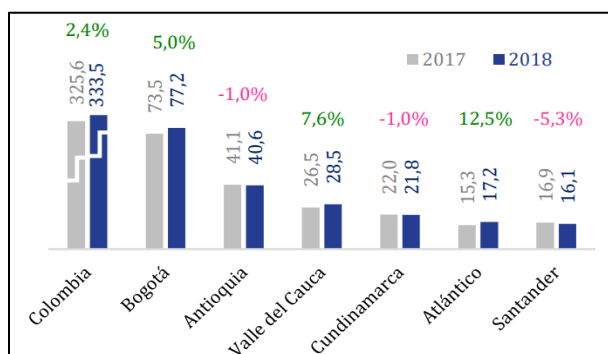
Las capacidades organizacionales y sus sistemas de gestión humana, resultan imprescindibles para lograr tener en cuenta las capacidades a la hora de contratar y la capacitación continua de los que ya están incluidos dentro del cuerpo organizacional, dándole un valor añadido que se puede anteponer ante terceros como los clientes, motivar los trabajadores y finalmente aumentar la competitividad general organizacional basados en los resultados mejorados con respecto a la competencia dentro del sector.

2.3 Características del contexto

El Valle del Cauca, es un departamento ubicado al suroccidente Colombia “formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05° 02' 08" y 03° 04' 02" de latitud norte y a los 72° 42' 27" y 74° 27' 13" de longitud oeste” (Sistema de Gestión Social Integral del Valle del Cauca, 2016).

En cifras globales del país, se tiene que, en Colombia, durante el año 2018 fueron creadas 333.487 empresas, lo que significó un crecimiento del 2.4%, con respecto al año anterior. De estas, 28.499 empresas se crearon en el Valle del Cauca, lo que para el departamento implicó un incremento del 7.6%, en relación al 2017 (Gráfico 4) (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

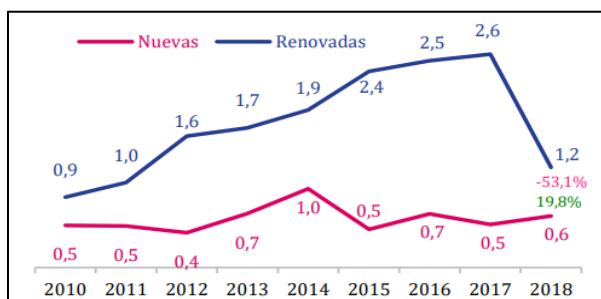
Gráfico 4. Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) 2010-2018



Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

Para el caso de Santiago de Cali, se encuentra una tasa de 634 nuevas empresas, registradas en el 2018, marcando un notorio crecimiento del 19.8%, con respecto al 2017. Por otra parte, las empresas que renovaron su matrícula mercantil en el 2017, tuvo una disminución del 53.1%, tal como se muestra en el Gráfico 5 (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

Gráfico 5. Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali (miles) diciembre (2010-2018)



Fuente (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

Los empresarios afirman, además, que, durante los primeros seis meses del año 2018, se evidencia un incremento en las ventas, con respecto al 2017. Es relevante señalar que el porcentaje de empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Cali, mostraron un incremento del 28.1% en sus ventas, superior al 2017 (Ver Gráfico 6) (Cámara de Comercio de Cali, 2018).

Gráfico 6. Comportamiento de ventas (%) I Semestre (2017-2018) – Afiliados CCV

Valle del Cauca I-18	21,6	40,6	37,8
Valle del Cauca I-17	21,4	39,4	39,2
Construcción I-18	27,6	38,6	33,8
Construcción I-17	32,4	22,5	45,1
Agro y minería I-18	25,5	40,5	34,0
Agro y minería I-17	28,7	36,8	34,5
Servicios I-18	23,7	42,8	33,5
Servicios I-17	24,7	44,9	30,4
Industria I-18	19,6	39,5	40,9
Industria I-17	17,2	35,7	47,1
Comercio I-18	19,4	39,7	40,9
Comercio I-17	17,9	39,3	42,8

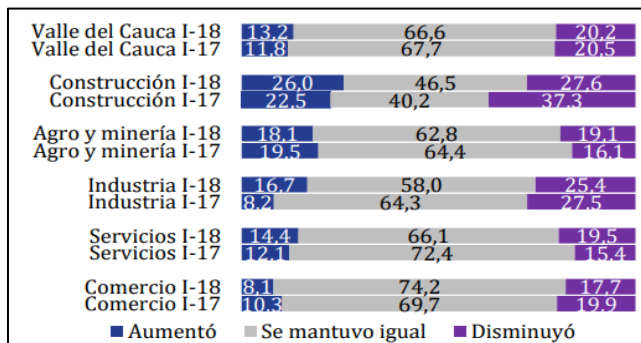
■ Aumentó ■ Se mantuvo igual ■ Disminuyó

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2018)

Por otra parte, el número de trabajadores, según datos de la Cámara de Comercio de Cali (2018), el primer semestre de 2018, alcanzó un crecimiento de 1.4pps, a diferencia del año inmediatamente anterior. “Los sectores construcción (26,0%), agro y minería (18,1%) e industria (16,7%) reportaron la mayor proporción de empresas afiliadas a las CCV que afirmaron haber

aumentado el personal en el primer semestre del 2018" (Ver Gráfico 7) (Cámara de Comercio de Cali, 2018).

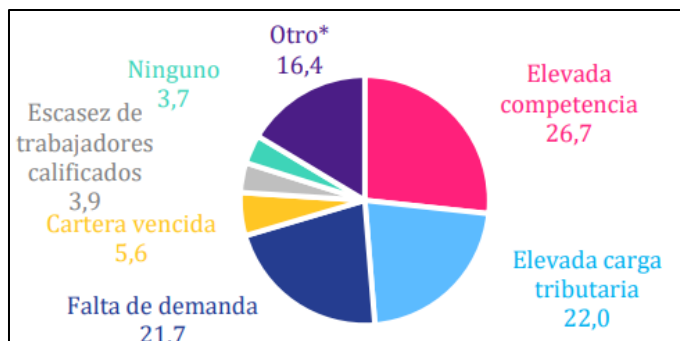
Gráfico 7. Comportamiento de número de trabajadores (%) I Semestre (2017-2018) Afiliados CCV



Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2018)

Por otra parte los principales problemas que atañen a las empresas del Valle del Cauca, según un estudio presentado por la Cámara de Comercio de Cali (2018), se identifican que estas corresponden principalmente a la elevada competencia, en un 26.7%, seguido por la carga tributaria, en un 22%; finalmente, se encuentra la falta de demanda, en un 21.7%, tal como se evidencia en el Gráfico 8.

Gráfico 8. Principales problemas de las empresas (%) I Semestre 2018 – Afiliados 15 Cámaras de Comercio

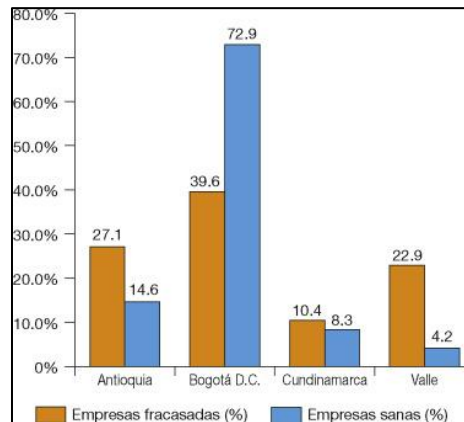


Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2018).

De acuerdo con una investigación realizada por Romero & Vera (2017), el Valle del Cauca, según cifras de la Cámara de Comercio de Cali, cuenta con un 41% de microempresas, un 16% de pequeñas empresas, un 7.5% de medianas y un 4.7% de grandes empresas, con actividad

empresarial concentrada en Cali (64%) y ciudades intermedias como Buga (13%) y Palmira (7.9%). Los departamentos con mayor número de empresas fracasadas son Bogotá D.C. (39.6%) y Antioquia (27.1%), seguidos del Valle (22.9%) y Cundinamarca (10.4%) (Ver Gráfico 9).

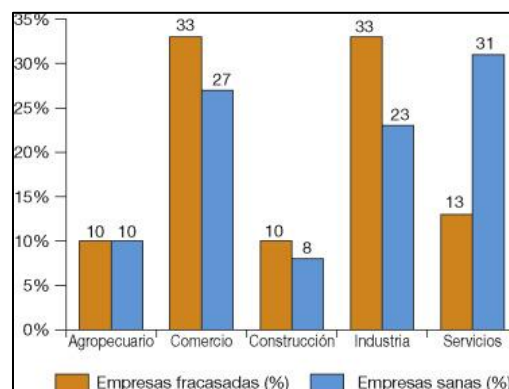
Gráfico 9. Empresas fracasadas en los principales departamentos



Fuente: (Romero & Vera, 2017).

Según el estudio de Romero & Vera (2017), el 85% de las micro empresas del Valle del Cauca, se clasifican como fracasadas (Ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Empresas fracasadas por sector



Fuente: (Romero & Vera, 2017)

Dado lo anterior, se identifica que en Cali - Colombia, algunas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector comercial, se han visto enfrentadas al fenómeno de la inestabilidad, generada como consecuencia de la falta de competitividad; esto, teniendo en cuenta

que la mayoría de estas, se inician, en ocasiones sin realizar estudios previos y sin tener en cuenta factores vitales para garantizar su permanencia. Todo esto, ha conllevado a que algunas de estas empresas no sean sostenibles con el tiempo, principalmente en el ámbito económico, puesto que no cumplen con las metas establecidas en ventas, razón por la cual no cuentan con ingresos constantes que les garantice su permanencia, por tanto, estas PYMES en ocasiones se ven en la obligación de dejar de comercializar sus productos. Esto además es considerado como un problema que afecta la competitividad y, por ende, la economía de las empresas.

3. Capítulo 3: Método

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Demostrar la importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca, en los últimos cinco años (2014-2018).

3.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca.
- Describir los aspectos relacionados con la Gestión del Desempeño, que se deben aplicar dentro de las organizaciones.
- Analizar los aportes que brinda un buen liderazgo a las organizaciones.

3.2 Instrumentos de información

3.2.1 Primarios

Cómo instrumento de recolección de información primaria, se utilizará una encuesta, tal cómo se muestra en el Cuadro 1. Este se debe responder según la Escala de Likert, teniendo en cuenta las siguientes convenciones:

S Siempre

CS Casi siempre

AV A veces

CS Casi nunca

N Nunca

Cuadro 1. Instrumento de información

Dimensiones	Indicadores	Preguntas	S	CS	AV	CN	N
Métodos de mando	• Comportamiento del jefe	• ¿Considera que su comportamiento, en su papel de jefe, es el correcto?					
	• Nivel de confianza entre superiores y colaboradores	• ¿Existe confianza entre superiores y colaboradores?					
	• Tolerancia al conflicto percibida	• ¿Los colaboradores y directivos son tolerantes en situaciones de conflicto?					
Fuerzas motivacionales	• Nivel de consideración del jefe	• ¿Cómo jefe, es considerado con sus colaboradores?					
	• Nivel de confianza otorgado	• ¿Tiene confianza en el desempeño de sus colaboradores?					
	• Reconocimiento otorgado por el jefe	• ¿Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores?					
Procesos de comunicación	• Medios de comunicación utilizados	• ¿los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados?					
	• Fluidez en la comunicación	• ¿Existe fluidez en la comunicación entre los integrantes de la empresa?					
Procesos de toma de decisiones	• Autonomía otorgada	• ¿los colaboradores tienen autonomía para la toma de decisiones?					
	• Nivel de centralización	• ¿Las decisiones y acciones están debidamente centralizadas?					
	• Participación en la toma de decisiones	• ¿Los colaboradores tienen la posibilidad de participar en la toma de decisiones?					
Remuneración	• Satisfacción de las necesidades	• ¿Considera que las necesidades de los colaboradores son satisfechas?					
	• Remuneración justa y en relación al esfuerzo y horas trabajadas	• ¿La remuneración que brinda a sus colaboradores es justa en relación a su esfuerzo y horas trabajadas?					
Formación de personal	• Igualdad de oportunidades	• ¿La empresa proporciona igualdad de oportunidades para todos los colaboradores?					
	• Desarrollo profesional y crecimiento personal	• ¿Existen oportunidades para sus colaboradores, en cuanto al desarrollo profesional y crecimiento personal?					
Factores físicos	• Instalaciones	• ¿Las instalaciones son adecuadas para el buen desempeño de los colaboradores?					
	• Condiciones adecuadas de trabajo	• ¿La empresa ofrece locaciones adecuadas para que los colaboradores puedan desarrollar sus labores correctamente?					
Planeación	• Políticas de trabajo	• ¿En la organización se tienen					

Dimensiones	Indicadores	Preguntas	S	CS	AV	CN	N
		políticas de trabajo establecidas?					
	<ul style="list-style-type: none"> Claridad de responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los colaboradores tienen claridad acerca de sus responsabilidades? 					
	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de herramientas/equipos/recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La empresa tiene a disponibilidad de sus colaboradores, las herramientas, equipos y recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones? 					

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Secundarios

Como fuente secundaria se utilizará un análisis de contenido, esta, según López (2002), corresponde a la primera tarea de un investigador, que consiste en conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando; sin embargo, es importante que durante este proceso también se haga un análisis de los documentos referentes al tema estudiado. De este modo, se puede considerar el análisis de contenido como una forma particular de análisis de documentos. Entonces, a través de esta técnica, no solo se busca analizar el estilo del texto, sino también las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta analizarse.

Es una técnica para estudiar cualquier tipo de problemática de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010). Para Creswell (2009), cuando el investigador analiza e interpreta los datos, tanto cuantitativos como cualitativos, se enfrenta a cuestiones en las que se le exigen toma de decisiones éticas.

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación correspondiente a demostrar la importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad

de las PYMES en el Valle del Cauca; luego, determinar las principales características de estas empresas y el grado de competitividad de las mismas; se llevarán a cabo las siguientes actividades.

Las actividades precisas a desarrollar para el cumplimiento del objetivo son:

- **Búsqueda de información:** aquí se accederá a diferentes bases de datos en las cuales se buscarán documentos que contribuyan a resolver la problemática planteada.
- **Selección de información:** para seleccionar los documentos, se procederá a clasificar los documentos de acuerdo su relevancia para la investigación, de tal modo que los documentos utilizados, brinden información útil para el desarrollo de este estudio.
- **Análisis de información:** los documentos clasificados serán analizados de acuerdo a lo información que se requiera, al momento de realizar el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados.
- **Redacción del documento:** la redacción se realizará, teniendo en cuenta los principales lineamientos para la presentación de trabajos escritos.

Para lo anterior, se hará una observación de tipo narrativa, lo que permitirá dar una descripción detallada, acerca de los fenómenos a observar. Las limitantes de observancia están determinadas por el tiempo en que se presente el fenómeno y del modo como está sucediendo sin efectuar ningún tipo de modificación al respecto. Para esto se elaborará un registro de los aspectos relevantes, mediante la recolección de información concreta y específica en lo relacionado al tema planteado para esta investigación. De esta manera se plantea una secuencia de opiniones de autores, en lo que respecta al tema de esta investigación.

De otro lado, en relación con el enfoque cuantitativo y de proporcionar los resultados de este estudio, se hará un análisis estadístico que conlleve a una interpretación coherente de los datos

encontrados. Estos resultados se presentarán a través de datos estadísticos, de tal forma que se facilite su interpretación. Para esto se llevará a cabo el siguiente proceso:

- Recolección de información.
- Sistematización de información.
- Elaboración de gráficos.
- Análisis de datos.
- Comprensión de datos relevantes en torno a los objetivos planteados.
- Redacción de los resultados.

3.4 Diseño del método

3.4.1 Diseño

Teniendo en cuenta la naturaleza de este proyecto, se considera pertinente llevar a cabo una investigación de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo). De tal modo que se pueda demostrar la importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan a la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca.

De acuerdo con Monje (2011), el enfoque cuantitativo consiste en un proceso sistemático y ordenado que se desarrolla en la medida que se llevan a cabo determinados pasos, apoyados por la obtención y análisis de información estadística; la cual, luego de ser recolectada, se procede a realizar su respectivo análisis, lo que contribuye a dar respuesta a los objetivos trazados.

Por su parte, el enfoque cualitativo consiste en un intento por mostrar características propias de cierta población o sucesos. Por tanto, la información recopilada a través de estos métodos, son fundamentales para el alcance de los objetivos. Para esto es importante utilizar la observación cualitativa, la cual consiste en un proceso deliberado y sistemático orientado por una pregunta de

investigación trazada a través del planteamiento del problema; esto permite obtener información sobre como sucede un fenómeno, sin modificar ni manipular la información.

Este proceso permitirá evidenciar una muestra de la realidad palpable, realizado de manera selectiva y determinado por la percepción acorde a los objetivos propuestos en la investigación. De tal modo que se podrán establecer con precisión los factores que intervienen para que las organizaciones tengan una correcta gestión del desempeño, en la medida que se fortalecen las organizaciones en relación a su recurso humano, teniendo en cuenta que este es elemental para la consecución de objetivos, conllevando a las empresas a que sean competitivas y cumplan con su razón de ser.

En relación al tipo de investigación, luego de revisar los diversos tipos existentes y teniendo en cuenta el objetivo que se persigue, es conveniente hacer uso de una investigación descriptiva no experimental, puesto que permite “describir y registrar” los hechos o acontecimientos observados, mediante el análisis del comportamiento de las variables (Manterola, 2009).

Por tanto, dadas las particularidades de esta investigación, el estudio descriptivo no experimental o empírico, tal como lo mencionan Sampieri, Fernández y Baptista (2006), tiene como finalidad la búsqueda de variables, derivadas de la población sobre la cual recae el estudio; variables situacionales, contextuales o sociales, para que posteriormente y dados los resultados, se pueda realizar una valoración descriptiva coherente con la observancia de los objetivos.

La investigación descriptiva, les permite a sus autores, dar a conocer las características del contexto empresarial, en relación a la manera como se desempeñan los líderes y la influencia que este desempeño tiene, en relación al liderazgo que se requiere en una organización, de tal modo que se tenga la capacidad de enfrentar las vicisitudes que se presenten en el transcurrir de las operaciones propias de la empresa.

El alcance de este estudio se enmarca en que los resultados que se generarán a partir de esta investigación serán una herramienta útil para explicar el grado de importancia que tiene la gestión del desempeño, ante la competitividad de las PYMES en el Valle del Cauca en los últimos 5 años. De este modo, será posible comprender, mediante fuentes primarias y secundarias, por qué las PYMES deben tener como prioridad dentro de sus organizaciones, la elaboración de programas y acciones que les conlleven a una correcta gestión del desempeño en sus empresas.

3.4.2 Momento del estudio

3.4.2.1 Tipo de estudio según el enfoque

Se utilizará un diseño narrativo, donde, según Salgado A (2007), el investigador recolecta datos, con el propósito de describirlas y analizarlas. Este tipo investigación se caracteriza porque tiene un interés especial por las personas y su entorno. Para este estudio específico, se hará un análisis narrativo de tópicos, donde se tiene un enfoque en una temática, suceso o fenómeno.

3.4.2.2 Población o muestra de población

Según datos de la Cámara de Comercio de Cali, en Cali, existe un total de 32.227 empresas para el 2019; donde las PYMES tienen una participación de 10.3%, en relación al total de empresas, siendo así, la población de este estudio, corresponde a 3.319 PYMES.

La muestra se tomará a conveniencia, es así como se encuestarán a 60 empresas del sector servicios, teniendo en cuenta que se puede acceder a ellas y obtener la información acorde con los objetivos de la investigación.

3.5 Análisis de datos

3.5.1 Datos cualitativos

Los datos cualitativos se realizarán a través de un análisis de contenido, ante lo cual, según López (2002), la primera tarea de un investigador, consiste en conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando; sin embargo, es importante que durante este proceso también se

haga un análisis de los documentos referentes al tema estudiado. De este modo, se puede considerar el análisis de contenido como una forma particular de análisis de documentos. Entonces, a través de esta técnica, no solo se busca analizar el estilo del texto, sino también las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cualificarse.

3.5.2 Datos cuantitativos

Para llevar a cabo el análisis de datos cuantitativos, se realizará un estudio estadístico, con el propósito de interpretar los resultados de la encuesta. De acuerdo con Cortés e Iglesias (2004), el desarrollo científico e investigativo implica el uso de métodos estadísticos, los cuales requieren el acopio de información o datos científicos. De este modo, la inferencia estadística no es sólo acopio de información científica sino un grupo grande de herramientas analíticas que permiten comprender mejor los sistemas que generan los datos.

El análisis de datos consiste en presentar los datos en tablas o diagramas, así mismo se deben interpretar los resultados de las pruebas estadísticas. Para esto el investigador establece conclusiones con base en los resultados de las preguntas de investigación, las hipótesis, y el significado mayor de los corresultados (Creswell, 2009).

Para lo anterior, se hará la tabulación de los resultados de los instrumentos, en un documento de Excel, los cuales serán graficados e interpretados, teniendo en cuenta el contexto en el que se está desarrollando la investigación.

3.5.3 Muestra de población finita

Según datos de la Cámara de Comercio de Cali, en Cali, existe un total de 32.227 empresas para el 2019; donde las PYMES tienen una participación de 10.3%, en relación al total de empresas, siendo así, la población de este estudio, corresponde a 3.319 PYMES. Teniendo en

cuenta que es una población finita, se partirá de un muestreo aleatorio simple, donde se aplicará la siguiente fórmula.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Donde:

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

Entonces:

N = 11.222

e = 5%

z = 95% (1.96)

Nota: La puntuación z, se determina teniendo en cuenta el nivel de confianza deseado, que para el caso de esta investigación es de 95%, por tanto, z, sería de 1.96, tal cómo se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Determinación puntuación Z

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80 %	1.28
85 %	1.44
90 %	1.65
95 %	1.96
99 %	2.58

Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Siendo así, al aplicar la fórmula, da como resultado lo evidenciado en la Figura 6.

Figura 6. Cálculo del tamaño de la muestra

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población 32227

Nivel de confianza (%) 90

Margen de error (%) 10

Tamaño de la muestra

68

Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

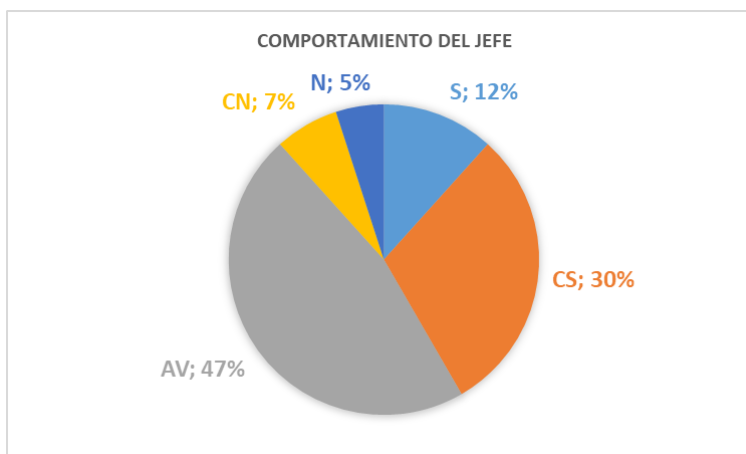
3.6 Importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan al desarrollo de PYMES más competitivas en el Valle del Cauca

3.6.1 Principales factores competitivos en las PYMES del Valle del Cauca

A Continuación, se evidencian los principales factores competitivos de las PYMES en el Valle del Cauca, estos se determinan a partir de la encuesta aplicada a 60 PYMES del Valle del Cauca, a las cuales se les aplicaron 20 preguntas, enmarcadas dentro de las siguientes variables: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de toma de decisiones, remuneración, formación de personal, factores físicos y planeación.

Métodos de mando

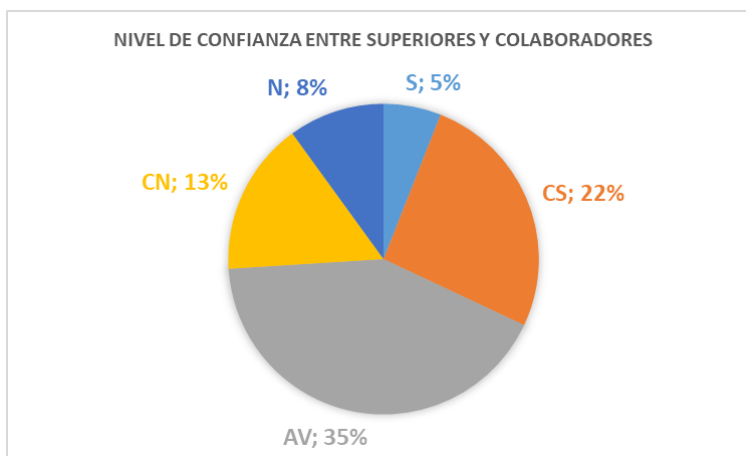
Pregunta 1. ¿Considera que su comportamiento, en su papel de jefe, es el correcto?

Gráfico 11. Comportamiento del jefe

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al comportamiento del jefe, tal como lo muestra la encuesta realizada, se puede comprender que ellos consideran, en un 47% que a veces es el adecuado, mientras que el 30% dice que casi siempre es el correcto. Llama la atención que tan solo un 12% dice que el comportamiento de ellos es el adecuado respecto a sus colaboradores. En este sentido, es importante que en las PYMES se tomen medidas adecuadas que le permitan a los directivos, mejorar su accionar frente a su organización, de tal modo que puedan tener mejores resultados (Ver Gráfico 11).

Pregunta 2. ¿Existe confianza entre superiores y colaboradores?

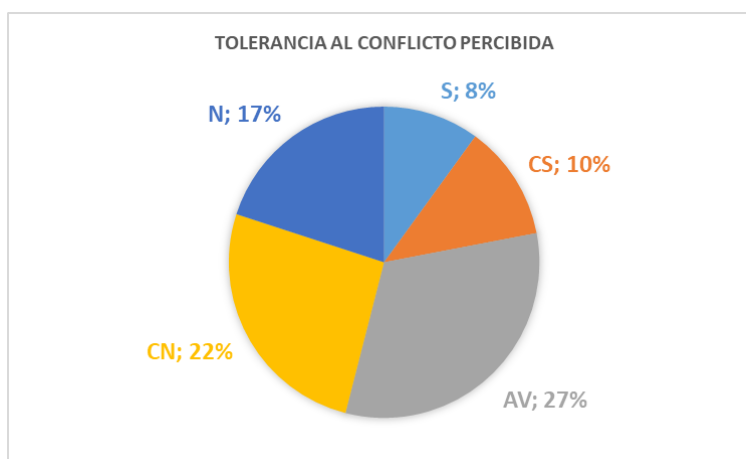
Gráfico 12. Nivel de confianza entre superiores y colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En relación a la confianza entre colaboradores y superiores, se considera en un 35% que a veces, existe dicha confianza, mientras que para el 22%, casi siempre hay confianza; no obstante, se deja ver una necesidad acerca del fortalecimiento de relaciones entre directivos y empleados, puesto que, de este modo, se facilitaría el desarrollo de acciones coherentes con los objetivos de la organización (Ver Gráfico 12).

Pregunta 3. ¿Los colaboradores y directivos son tolerantes en situaciones de conflicto?

Gráfico 13. Tolerancia al conflicto percibida

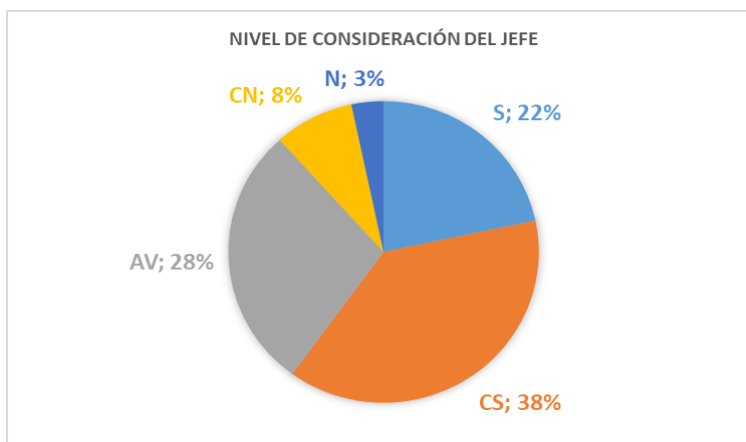


Fuente: Elaboración propia

Al indagar acerca de la tolerancia entre colaboradores y directivos, se pueden notar ciertas deficiencias, puesto que el 27% dicen que a veces son tolerantes y el 22% afirma que casi nunca se muestran tolerantes con sus compañeros. Esta situación debe ser medida con especial atención, dado que al no ser tolerantes se corre el riesgo de entrar en situaciones desagradables que afectará negativamente el transcurso normal de la organización (Ver Gráfico 13).

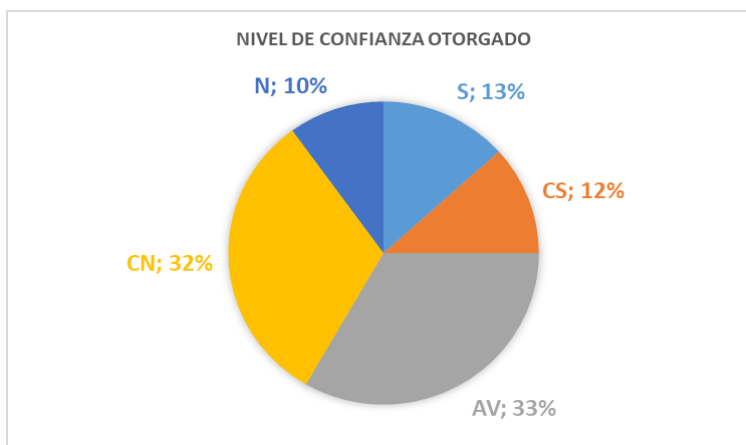
Fuerzas motivacionales

Pregunta 4. ¿Cómo jefe, es considerado con sus colaboradores?

Gráfico 14. Nivel de consideración del jefe

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en el Gráfico 14, el 38% de los encuestados dicen que son considerados con sus colaboradores, mientras que el 28% afirman que a veces son considerados. Esto rectifica una vez más, el hecho de que se requiere que se forjen mejores relaciones al interior de las empresas, conllevando a que los colaboradores se sientan satisfechos en sus ambientes de trabajo, lo que, sin duda, traería como consecuencia, un mejor desempeño, por ende, la empresa sería más competitiva.

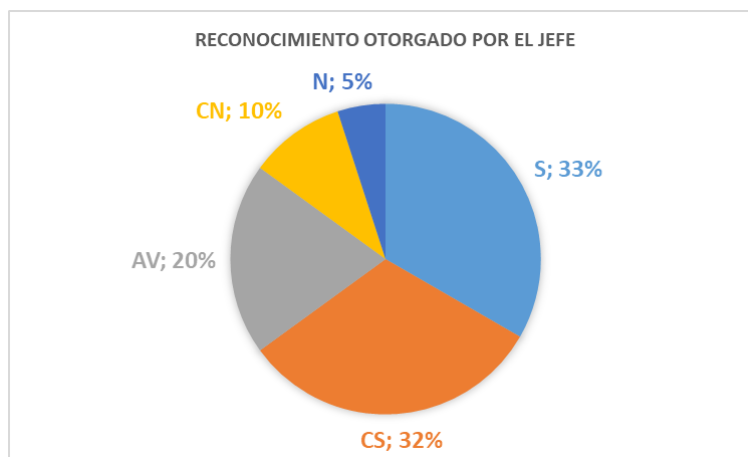
Pregunta 5. ¿Tiene confianza en el desempeño de sus colaboradores?**Gráfico 15. Nivel de confianza otorgado**

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, se puede notar que los jefes, a veces, en un 33% y casi nunca, en un 32% confían en el desempeño de sus colaboradores; esto es una situación que llama la atención, dado que solo el 13%, siempre y el 12%, casi siempre, confían en que sus colaboradores se van a desempeñar correctamente en sus funciones. Este escenario debe conllevar a propender por estrategias al interior de la empresa, tales como: capacitaciones, supervisiones continuas y demás actividades que les conlleven a una mayor compatibilidad entre lo que busca el jefe y las funciones que debe desempeñar cada funcionario de la organización (Ver Gráfico 15).

Pregunta 6. ¿Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores?

Gráfico 16. Reconocimiento otorgado por el jefe

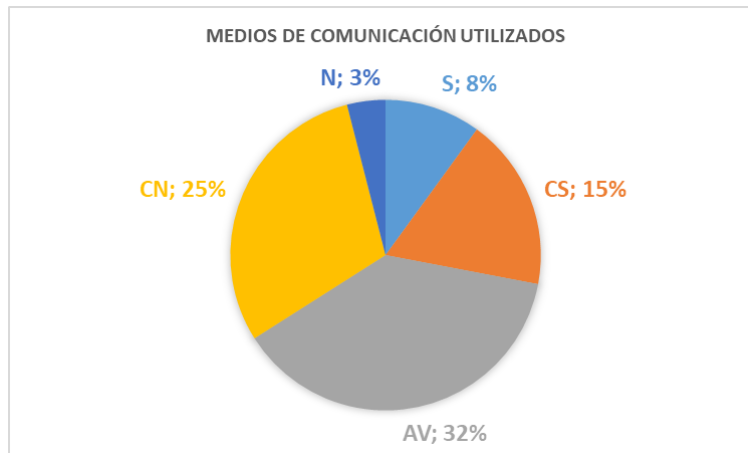


Fuente: Elaboración propia

Es relevante el hecho de que el 32% de los encuestados, consideren que casi siempre reconocen el buen desempeño de sus colaboradores, así mismo, el 33% aseguran que siempre lo hacen; mientras que el 20% dicen que a veces lo reconocen. Esto indica que la percepción por parte de los jefes, es que ellos realizan lo necesario para que sus colaboradores sientan que sus esfuerzos son reconocidos por parte de sus jefes (Ver Gráfico 16).

Proceso de comunicación

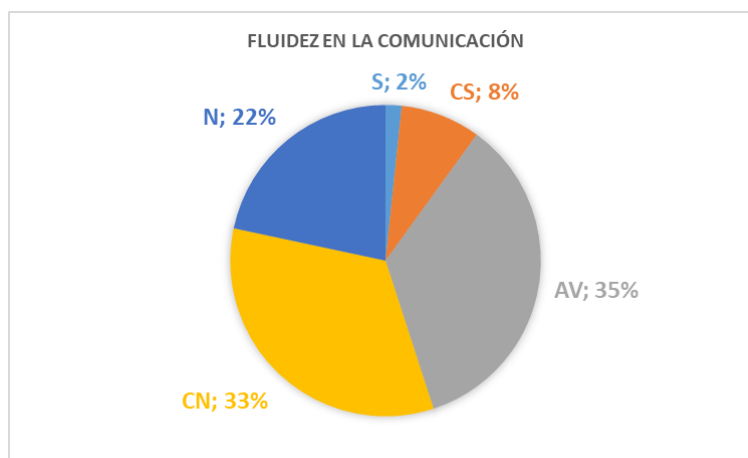
Pregunta 7. ¿los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados?

Gráfico 17. Medios de comunicación utilizados

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los medios de comunicación utilizados en la empresa, el 32% dicen que a veces estos son los adecuados, mientras que el 25% afirma que casi nunca son los correctos. Esto indica la necesidad de que se anuden esfuerzos que les permitan a los directivos de la organización, tomar las medidas pertinentes para mejorar la manera en que se están comunicando y relacionando los integrantes de la organización, ya que de este modo es posible que se genere una mayor competitividad en la empresa (Ver Gráfico 17).

Pregunta 8. ¿Existe fluidez en la comunicación entre los integrantes de la empresa?

Gráfico 18. Fluidez en la comunicación

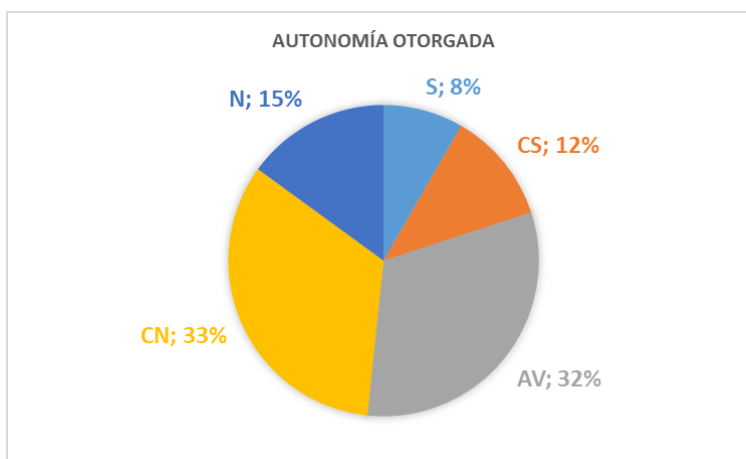
Fuente: Elaboración propia

Al analizar el Gráfico 18, es posible afirmar que a la comunicación en la organización se le debe prestar mayor atención, puesto que es necesario proporcionar mayores acciones que faciliten el buen desempeño de los colaboradores; esto lo confirma el hecho de que el 35% de los encuestados dicen que a veces existe fluidez en la comunicación, mientras que el 33% afirman que casi nunca existe dicha fluidez. Dado lo anterior es necesario que se tomen medidas acordes con la situación particular de cada organización, de tal modo que, en la medida que se mejoren las relaciones, la productividad y, por ende, la competitividad de la empresa pueda mejorar.

Proceso de toma de decisiones

Pregunta 9. ¿los colaboradores tienen autonomía para la toma de decisiones?

Gráfico 19. Autonomía otorgada

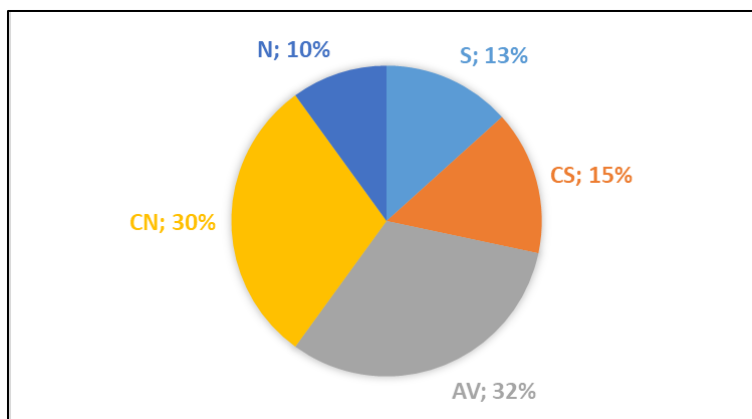


Fuente: Elaboración propia

El 33% de los encuestados afirman que casi nunca los colaboradores son autónomos al tomar decisiones, el 32% dicen que a veces se tiene dicha autonomía. Esto muestra un panorama donde urge que se apliquen estrategias que conlleve a que los colaboradores gocen de cierto nivel de autonomía, de tal modo que su desempeño pueda mejorar significativamente y que sean los mismos colaboradores, quienes contribuyan significativamente, a una mayor competitividad de la empresa (Ver Gráfico 19).

Pregunta 10. ¿Las decisiones y acciones están debidamente centralizadas?

Gráfico 20. Nivel de centralización

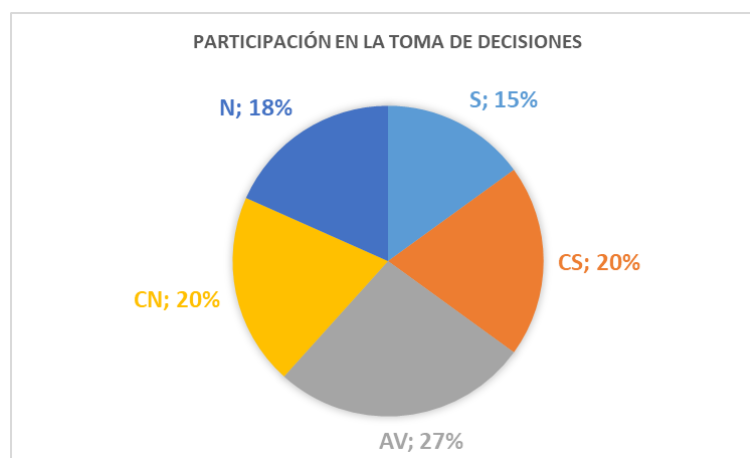


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Gráfico 20, el 32% y el 30% dicen respectivamente que a veces y casi nunca, las decisiones y las acciones están debidamente centralizadas. Esta situación evidencia un panorama donde no se tiene coherencia entre lo que se propone y se acciona, razón por la cual, las actividades que se realicen en pro de un mejoramiento, se pueden ver debilitadas, en la medida que se desarticulan los propósitos que se buscan.

Pregunta 11. ¿Los colaboradores tienen la posibilidad de participar en la toma de decisiones?

Gráfico 21. Participación en la toma de decisiones



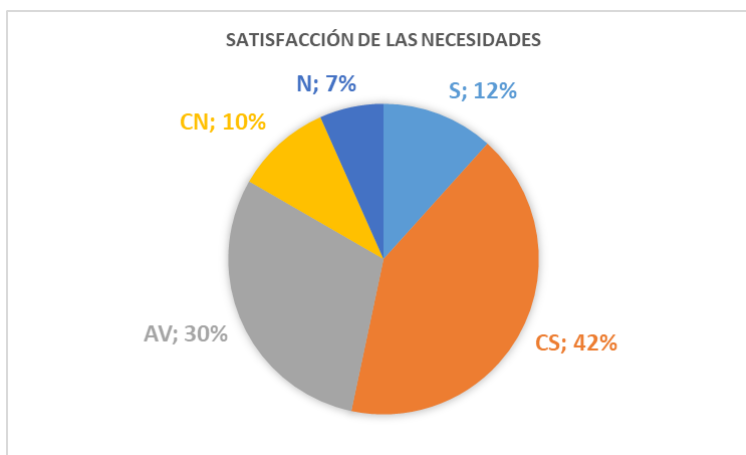
Fuente: Elaboración propia

Al indagar acerca de si a los colaboradores se les da la posibilidad de participar en la toma de decisiones de la empresa, las respuestas se muestran muy equilibradas, por lo que se considera que este factor depende en gran manera del tipo de empresa, la actividad que se desarrolle, puesto que cada empresa tiene sus propias políticas y perspectivas acerca de los protocolos que se deben seguir para la toma de decisiones (Ver Gráfico 21).

Remuneración

Pregunta 12. ¿Considera que las necesidades de los colaboradores son satisfechas?

Gráfico 22. Satisfacción de las necesidades

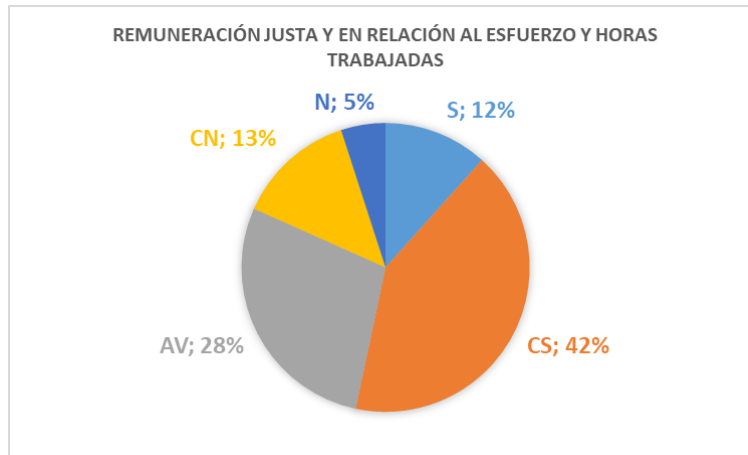


Fuente: Elaboración propia

Los encuestados consideran, en un 42%, que casi siempre las necesidades de sus colaboradores son satisfechas, sin embargo, un 30%, dice que a veces estas necesidades son satisfechas. Es de anotar que solo un 12% dice que siempre satisfacen las necesidades de sus colaboradores. Por tanto, los resultados de este cuestionamiento, indican que es necesario que se planteen estrategias que le permita a los directivos de la empresa, tener un enfoque claro en cuanto a las acciones que debe tomar para mejorar la calidad de vida de sus empleados (Ver Gráfico 22).

Pregunta 13. ¿La remuneración que brinda a sus colaboradores es justa en relación a su esfuerzo y horas trabajadas?

Gráfico 23. Remuneración justa y en relación al esfuerzo y horas trabajadas

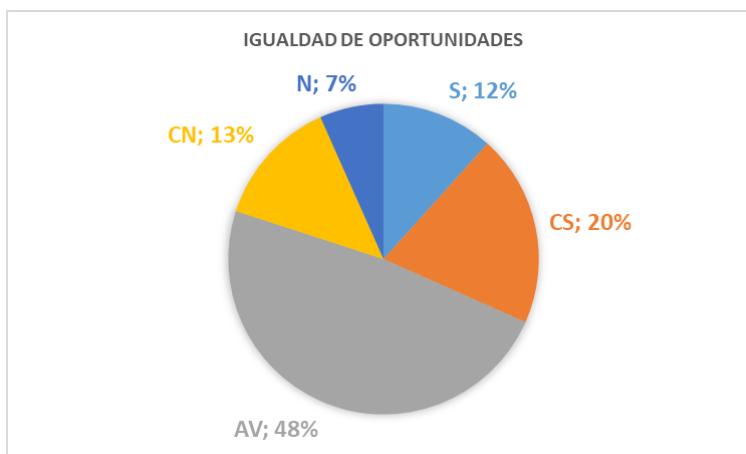


Fuente: Elaboración propia

Tal como lo muestra el Gráfico 23, según los jefes encuestados, en un 42%, casi siempre dan a sus colaboradores una remuneración justa, del mismo modo, el 28% afirman que a veces consideran justa esta remuneración, también se tiene un 13% que considera que casi nunca dan la remuneración apropiada a sus empleados. Esto debe conllevar a que se replanteen las políticas de remuneración existentes, de tal modo que se proporcione a los empleados, un salario justo y acorde con la labor realizada.

Formación de personal

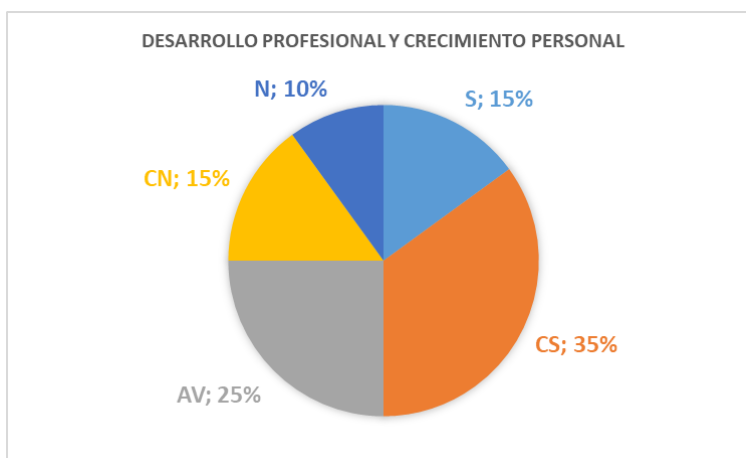
Pregunta 14. ¿La empresa proporciona igualdad de oportunidades para todos los colaboradores?

Gráfico 24. Igualdad de oportunidades

Fuente: Elaboración propia

En relación a la igualdad de oportunidades, el 48% de los encuestados dicen que a veces se da la igualdad de oportunidades; sin embargo, tan solo un 20% afirma que casi siempre se da igualdad de oportunidades entre los colaboradores de la empresa. Esto muestra que dicho factor en las empresas, se generan de acuerdo a las actividades realizan y a las políticas que tengan establecidas (Ver Gráfico 24).

Pregunta 15. ¿Existen oportunidades para sus colaboradores, en cuanto al desarrollo profesional y crecimiento personal?

Gráfico 25. Desarrollo profesional y crecimiento personal

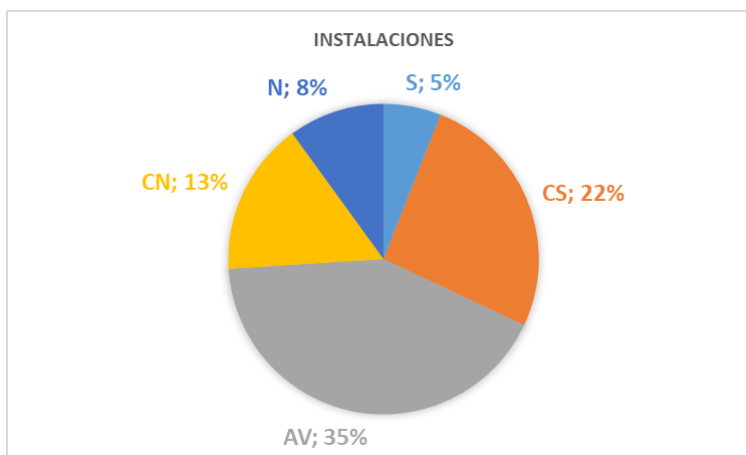
Fuente: Elaboración propia

El 35% de los encuestados consideran que, si existen oportunidades para que los colaboradores se desarrollen profesional y personalmente, seguido de esto, un 25% dice que a veces existen estas oportunidades. En este orden de ideas, es conveniente que los directivos de las empresas, realicen esfuerzos que conlleven a brindar mayores oportunidades, lo que trae consigo una mayor motivación, por ende, un mejor resultado en las labores realizadas (Ver Gráfico 25).

Factores físicos

Pregunta 16. ¿Las instalaciones son adecuadas para el buen desempeño de los colaboradores?

Gráfico 26. Instalaciones

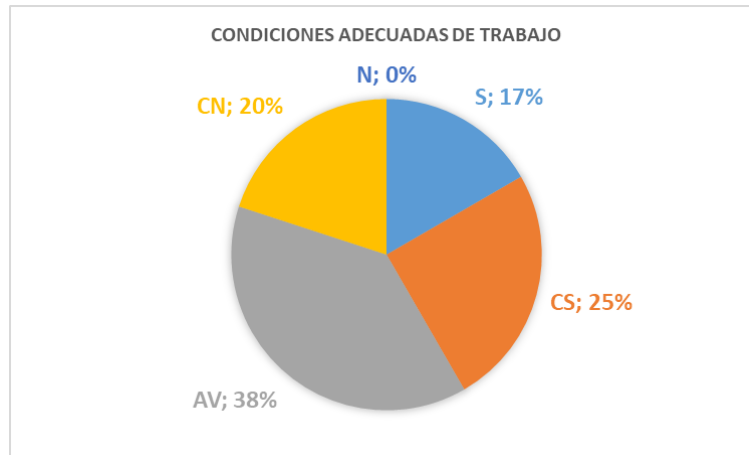


Fuente: Elaboración propia

El 35% de los encuestados dicen que a veces las instalaciones se consideran adecuadas para que los trabajadores de la empresa puedan realizar sus actividades correctamente; seguido de esto, el 22%, afirma que casi siempre estas instalaciones son acordes con los requerimientos de los cargos. No obstante, pese a que se puede notar cierto grado de inconformidad en cuanto a las instalaciones de las empresas, es pertinente que se realicen las mejoras pertinentes, de tal modo que los colaboradores cuenten con un espacio que les facilite una mejor realización de sus funciones (Ver Gráfico 26).

Pregunta 17. ¿La empresa ofrece locaciones adecuadas para que los colaboradores puedan desarrollar sus labores correctamente?

Gráfico 27. Condiciones adecuadas de trabajo

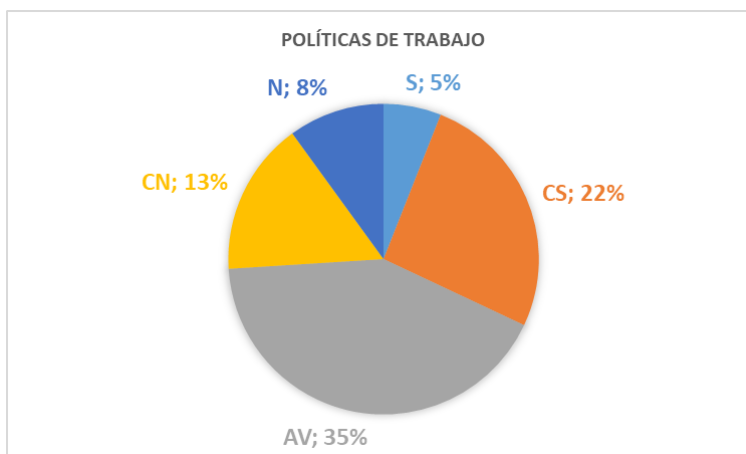


Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en el Gráfico 27, para el 38% de los encuestados, las condiciones de trabajo, a veces son adecuadas; mientras que para el 25%, estas casi siempre son adecuadas. De este modo, es pertinente que se realice un análisis de la situación de cada empresa en particular para que se tomen las medidas necesarias para su mejora, teniendo en cuenta que las condiciones de trabajo, juegan un papel fundamental en el desempeño del trabajador.

Planeación

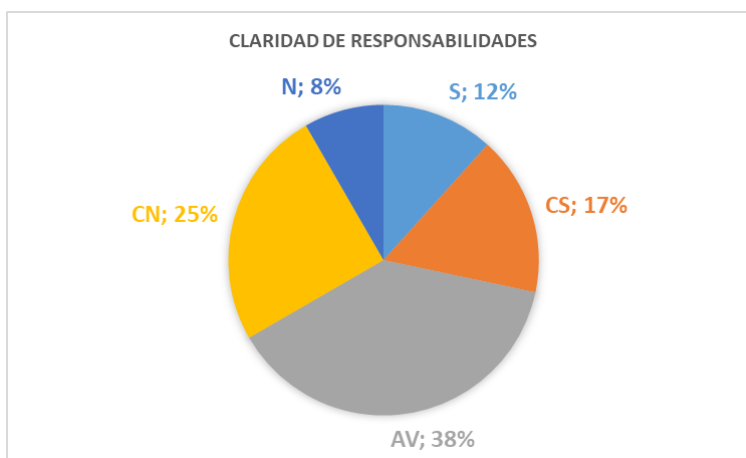
Pregunta 18. ¿En la organización se tienen políticas de trabajo establecidas?

Gráfico 28. Políticas de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las políticas de trabajo, se tiene que en su gran mayoría las empresas no han establecido políticas que les permita direccionar de manera efectiva el transcurrir de sus procedimientos y principios aplicados a cada una de las situaciones que se presenten. Esto indica una ausencia de planeación en las organizaciones, lo que, sin duda, le conlleva a una menor efectividad en su desempeño (Ver Gráfico 28).

Pregunta 19. ¿Los colaboradores tienen claridad acerca de sus responsabilidades?

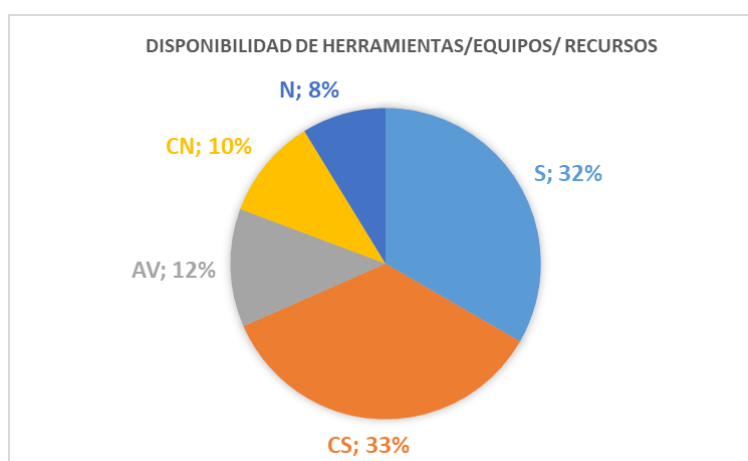
Gráfico 29. Claridad de responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta realizada, el 38% de los colaboradores de las empresas, a veces tienen claridad acerca de sus responsabilidades; mientras que un 25%, casi nunca tienen claridad de ellas. Esto conlleva a percibir una necesidad latente de que se lleven a cabo procesos que permitan a los directivos de las organizaciones, conocer con claridad lo que deben realizar, permitiéndoles una mayor eficiencia en su desempeño (Gráfico 29).

Pregunta 20. ¿La empresa tiene a disposición de sus colaboradores, las herramientas, equipos y recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones?

Gráfico 30. Disponibilidad de herramientas, equipos y recursos



Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en el Gráfico 30, siempre (40%) y casi siempre (33%), en las empresas se cuenta con disponibilidad de herramientas, equipos y recursos. Esto sin duda, facilitan el desarrollo de las funciones, permitiéndoles lograr los objetivos que se persigue en cada cargo, esto hace también que las empresas sean más competitivas.

3.6.2 Influencia de los factores competitivos en el desempeño de las PYMES del Valle del Cauca

Para hacer un análisis de la situación actual de PYMES, es necesario traer a colación algunos estudios a nivel internacional, que muestran diversos resultados, enfocados en la competitividad

de estas empresas. Tal es el caso de Ortiz y Arrendondo (2014), quienes en su investigación “competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software” enfatizaron en el estudio de qué factores inciden más, en especial en el contexto de empresas ubicadas en la ciudad de Morelia México. Para esto se revisaron características internas por medio de entrevistas y encuestas, lo que permitió identificar los factores más importantes para alcanzar la competitividad de empresas líderes; estos factores correspondieron básicamente al perfil del administrador, los vínculos de colaboración, el conocimiento del mercado, la innovación, la tecnología y la gestión administrativa.

Como resultados, se encontró que la ciudad de Morelia ha impulsado de forma favorable el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para asistir de forma pertinente al sector, lo que, en sí, favorece el desempeño de cada empresa. Particularmente se concluyó que perfil del administrador, los vínculos de colaboración, el conocimiento del mercado, la innovación, la tecnología y la gestión administrativa, inciden en la competitividad de las MIPYME de desarrollo de software.

En vínculos de colaboración, más de 60% de las empresas afirman que se relacionan frecuentemente con otras organizaciones. No obstante, solo el 30% de las empresas forman parte de un clúster y están asociados con Cámaras de Comercio o empresas integradoras. Este estudio permite evidenciar algunos aspectos internos, entre ellos, el perfil del administrador, los vínculos de colaboración, el conocimiento del mercado, la innovación, la tecnología y la gestión administrativa; aspectos que no solo tiene incidencia a nivel interno, sino que además tienen o guardan una relación con el entorno, con entidades de apoyo empresarial o con organizaciones afines. La relación con lo externo también influye en la capacidad competitiva porque permite ir superando debilidades o sacando provecho a las oportunidades del mercado.

Del mismo modo, la investigación de Labarca (2007), permite comprender cómo se ha estudiado la competitividad y en especial, la manera como las condiciones del entorno, del sector y mercado, inciden en la competitividad de una empresa en particular; esto en términos prácticos permitiría explicar que las condiciones del mercado de Cali y el barrio San Fernando pueden incidir en la situación actual de las MIPYMES, o se podrían diseñar recomendaciones considerando dicha situación.

Por su parte, García, León y Nuno (2017), realizaron la investigación “propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial” donde se presentó una extensa revisión del concepto de competitividad en diferentes contextos: nacional, regional, municipal; con ello se estableció un modelo para medir la competitividad de los tres niveles geográficos simultáneamente: país, estados y municipios; utilizando para ello un método multivariado de análisis factorial que ayudó a identificar cinco factores, siete subfactores y treinta variables, con los que se miden.

Entre los factores que se evalúan, figura el desempeño económico, desempeño del mercado laboral, infraestructura y TIC, educación y salud básica, capital humano calificado y economía del conocimiento. Los resultados del estudio, permitió concluir que el modelo propuesto se logra estableciendo causalidad mediante justificación teórica en otros modelos y apoyándose en datos empíricos, se identificaron seis determinantes de la competitividad, a los que se denominó factores como desempeño económico, mercado, infraestructura y las TIC, educación y salud básicas, capital humano calificado y economía basada en el conocimiento.

Este trabajo conlleva a comprender que en materia de competitividad existe un contexto y este influye en el desempeño de las empresas, por ende, la competitividad empresarial debe verse con relación a la competitividad de la ciudad o una zona, porque aspectos como la infraestructura tiene incidencia, de igual manera aspectos sociodemográficos de la población, pueden incidir en

su capacidad de compra y con ello se incide sobre la oferta y demanda de las empresas. El estudio de García, León y Nuno, (2017) permitió conocer cuáles son los factores competitivos y que indicadores están relacionados con los mismos, de tal manera que se puedan estudiar en un contexto específico, en cierta manera se facilita entender como el concepto se subdivide en variables lo que facilita su estudio. German y Mungaray (2016), realizaron el estudio “capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México”, a través de este, se hace énfasis directo y específico sobre la competitividad empresarial, enfocándose en los factores determinantes para el desarrollo empresarial.

A nivel metodológico se recurrió a un análisis econométrico con microempresas del estado de Colima, ya que es una entidad que, según el Censo Económico 2009, contaba con un total de 30.306 unidades económicas, de las cuales 99% eran MIPYMES y generaban alrededor del 80% del empleo formal. De acuerdo con los resultados evidenciados, las microempresas dedicadas a la actividad comercial, presentan activos determinantes de competitividad diferenciados respecto a otros sectores económicos, pues los activos como la inversión en vehículo, acceso a financiamiento, posesión de local y herramientas, son los factores tangibles importantes para la ventaja competitiva del micronegocio.

Dentro de las capacidades intangibles, tanto variables de capital humano y capital estructural como la escolaridad y experiencia del dueño, además del carácter organizativo, son factores estadísticamente significativos. Es evidente entonces que, el factor que presenta mayor importancia respecto a todos los demás, es el factor intangible del capital humano, referente a la capacitación en calidad del producto o servicio.

Esto conlleva a interpretar que es necesario que al realizar el análisis de los factores competitivos que inciden en la efectividad empresarial, se tengan presentes las características de cada sector, para de esta manera, generar resultados más coherentes con la realidad que se está

estudiando. Además, los resultados permitieron evidenciar que el desempeño de las microempresas, depende en gran medida de la sinergia de factores, tanto externos como internos, es decir, de las condiciones de la economía y las ventajas competitivas nacionales y locales, así como del desarrollo de los factores internos. En este sentido, para analizar la competitividad empresarial se debe poner énfasis en la relación de la empresa y su contexto, sobre todo considerar que la gestión que se haga de armonizar las estrategias adelantadas para sacar provecho de las oportunidades y capacidades externas e internas.

Dado lo anterior, como principal aporte para esta investigación, teniendo en cuenta la situación real de las PYMES en Santiago de Cali y los resultados de otros estudios a nivel nacional e internacional; es posible inferir que la capacidad competitiva en gran medida depende de la situación específica de cada empresa, sobre todo si esta está enfocada en atender los mercados domésticos o exportar, para este último caso se aprecia que las empresas son más exigentes con sus procesos dada la alta exigencia que tienen los clientes. En este sentido, el estudio de la competitividad debe considerar la vocación de la empresa, los mercados que atienden y en especial como ha estructurado su estrategia para responder a estas situaciones, lo que les permitirá a las PYMES, fortalecer sus capacidades progresivamente.

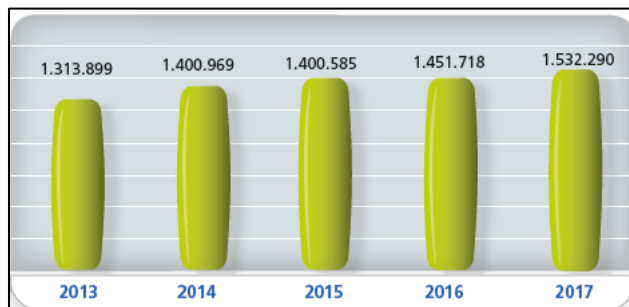
3.6.2 Panorama general de las PYMES en el Valle del Cauca

3.6.2.1 Panorama nacional

En Colombia, de acuerdo con Confecámaras (2018), existe un gran fortalecimiento de las empresas, en la medida que se incrementa su formación y consolidación; siendo así, según el Registro Único Empresarial y Social - RUES de las Cámaras de Comercio, entre 2013 y 2017, se pudo determinar un incremento del número de empresas formales, en un 17%, cuyo crecimiento promedio anual fue del 3.9% (Gráfico 31). Al respecto, Córdoba (2017), afirma que “es fundamental que Colombia focalice esfuerzos en cerrar las principales brechas que tiene en

términos de sus condiciones básicas para la competitividad, en la eficiencia de sus mercados y en la innovación empresarial” (p.9).

Gráfico 31. Evolución del stock de empresas, 2013-2017

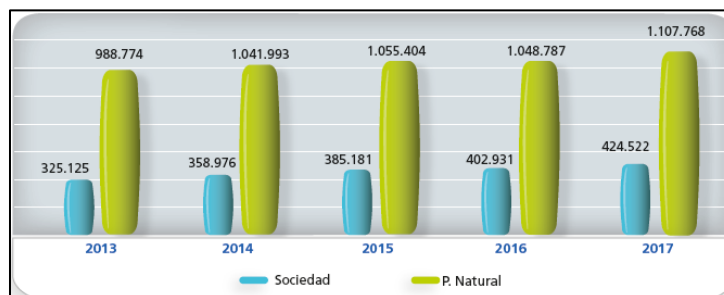


Fuente: Confecámaras (2018).

Es así como para el 2013, la cantidad de empresas formales, ascendió a 1.313.899, donde 325.125 (25%), son sociedades y 988.774 (75%) personas naturales. Mientras que para el 2017, esta cifra es de 1.532.290, para este año, las sociedades fueron 424.522 (28%) y las personas naturales 1.107.768 (72%). Aquí es importante resaltar que la creación de empresas en sociedades, ha tenido un importante dinamismo (Gráfico 32).

Lo anterior, tal como lo expresa Tamayo (2019), no es otra cosa, sino el resultado de la suma de diversas fuerzas encontradas que se complementan entre sí; por tanto, se debe tener en cuenta la realidad local, sumada a las influencias macroeconómicas, lo que a su vez, es influenciado por la economía mundial.

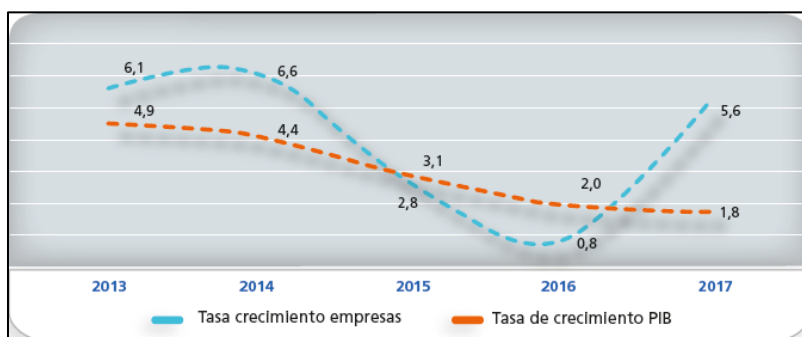
Gráfico 32. Stock de empresas por organización jurídica, 2013-2017.



Fuente: Confecámaras (2018).

En cuanto al crecimiento de las empresas formales, entre el 2015 y el 2016, fue positivo; no obstante, este tuvo un detrimento en el 2015 y 2016, cuando encontró su punto más bajo de los últimos años, que fue de 0.8%. De acuerdo con Confecámaras (2018), el descenso que se evidenció en el stock de las empresas, fue como consecuencia de un menor dinamismo del Producto Interno Bruto (PIB) (Gráfico 33).

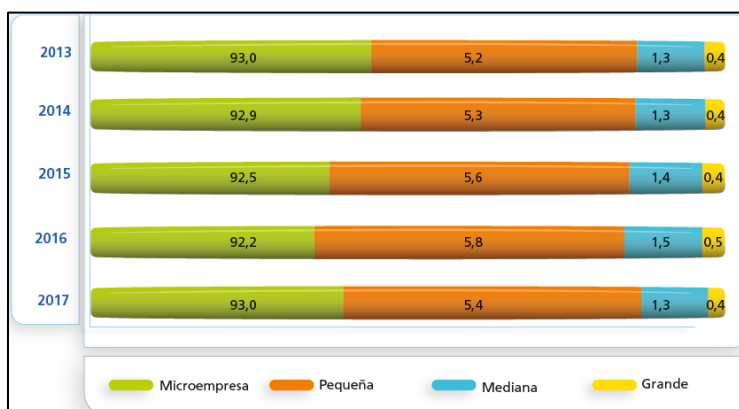
Gráfico 33. Crecimiento en el número de empresas y en el PIB, 2013-2017.



Fuente: Confecámaras (2018).

En relación al tamaño de las empresas, las microempresas, tienen una participación del 92.7%, mientras que las PYMES ocupan un porcentaje del 6.8% y las grandes empresas, un 0.4%, tal como se muestra en el Gráfico 34.

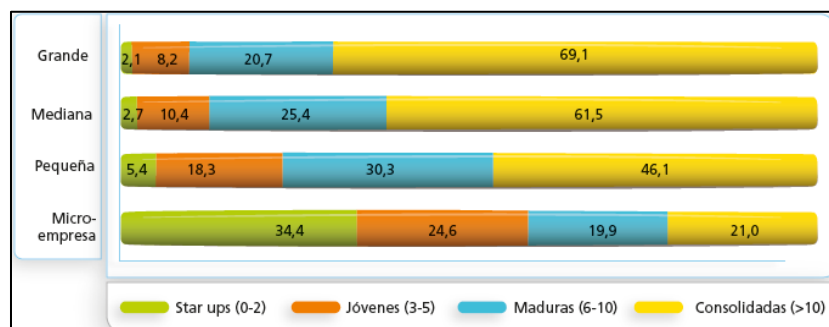
Gráfico 34. Evolución del stock de empresas en Colombia según tamaño (%), 2013-2017.



Fuente: Confecámaras (2018).

Ahora, en cuanto al tamaño de las empresas, tal como se muestra en el Gráfico 35, por lo general las microempresas se encuentran en la categoría Star Ups, lo que indica que tienen entre 0 y 2 años de vida; mientras que, de las grandes empresas, el 69.1% corresponden a empresas consolidadas, con más de 10 años de existencia.

Gráfico 35. Distribución del tamaño de empresas en Colombia según intervalos de edad (%), 2017.

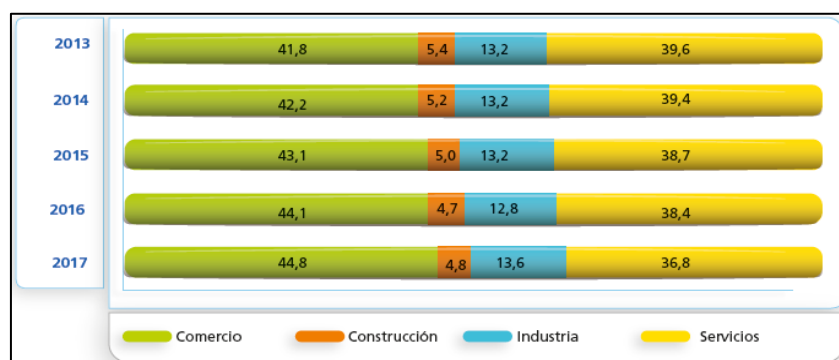


Fuente: Confecámaras (2018).

Tal cómo se muestra en el Gráfico 36, las empresas comerciales tienen una participación significativa, sobre los otros tipos de empresas. Al respecto, Confecámaras (2018).afirma que:

Esta concentración en el sector terciario no es única en el caso colombiano, por ejemplo, en Perú el sector comercio y servicios conforman el 42,3% y 41,8%, respectivamente; en Chile el 33,4% y 34,1%; en Argentina el 31,4% y 38,9% y en España, el 22,4% y 59,0%.

Gráfico 36. Evolución del stock de empresas por sector económico (%), 2013-2017.

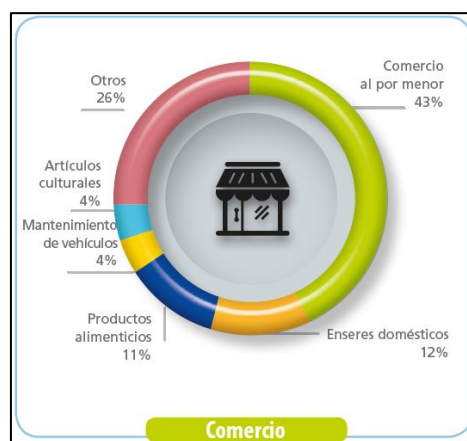


Fuente: Confecámaras (2018).

Aquí es relevante traer a colación, un estudio realizado por FAEDMYME (2018), en España, quien afirma que “La pequeña y mediana empresa (Pyme) es el centro de atención de numerosos trabajos, debido a su gran capacidad de generación de empleo y de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico” (p.15).

En éste orden de ideas, según lo muestra en Gráfico 37, el 43% de las empresas se dedican al comercio al por menor, seguido del 26%, que realizan otras actividades comerciales; luego, el 12%, comercializan enseres domésticos; finalmente, un 19%, se dedican a la comercialización de productos alimenticios, mantenimiento de vehículos y artículos culturales.

Gráfico 37. Distribución de las empresas en Colombia según subsectores (%), 2017.



Fuente: Confecámaras (2018).

Es importante resaltar que, entre el 2013 y 2017, ingresaron al mercado, 1.075.908 empresas, sin embargo, se cancelaron 1.011.613 empresas, indicando una tasa de nacimientos del 19.2% y una salida bruta de 18.1%, con lo que se tiene una tasa promedio de 1.1% en el mismo periodo de tiempo (2013-2017); esto conlleva a determinar que, por cada 100 empresas formales, 19 entran al mercado y salen aproximadamente 18 empresas (Cuadro 2).

Cuadro 2. Flujo de empresas en Colombia, 2013-2017.

Años	Stock de empresas	Nacimientos	Bajas	TEB (%)	TSB (%)
2013	1.313.899	-	-	-	-
2014	1.400.969	285.351	271.479	21,7	20,7
2015	1.440.585	242.211	212.710	17,3	15,2
2016	1.451.718	258.955	262.224	18,0	18,2
2017	1.532.290	289.391	265.200	19,9	18,3

Fuente: Confecámaras (2018).

Aquí es importante hacer referencia a la competitividad, la cual se establece a partir de factores relacionados con los campos de acción de las organizaciones, la toma de decisiones y ejecución de éstas, como la gestión, la innovación, la producción y el recurso humano. La competitividad en una empresa está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, entre otros (Buendía, 2013).

Por tanto, alcanzar la competitividad es un objetivo de las diferentes empresas dado que esto influye en su efectividad empresarial. En el contexto local, las empresas del barrio San Fernando se han enfocado en posicionarse, para lo cual, generalmente han consolidado un portafolio de bienes y servicios, sin embargo, es relevante conocer si son competitivas y que factores han incidido en ello, o cuales se pueden fortalecer para serlo.

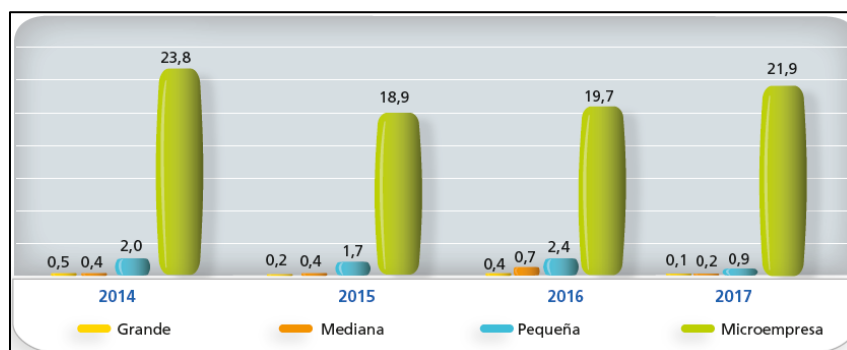
De acuerdo con los datos del Cuadro 3, las empresas comerciales muestran un gran número de organizaciones que entran y que salen; esto, dado que existen menos barreras para iniciar operaciones en estos sectores; lo que debe conllevar a que se establezcan estrategias que le permitan hacer frente a la competencia.

Cuadro 3. Flujo de empresas por sectores, 2013-2017

	Años	Stocks	Nacimientos	Salidas	TEB (%)	TSB (%)	TEN(%)
Comercio	2013	566.517					
	2014	591.675	110.067	121.435	19,4	21,4	-2,0
	2015	602.332	95.353	87.551	16,1	14,8	1,3
	2016	599.467	99.313	106.712	16,5	17,7	-1,2
	2017	627.080	111.409	105.911	18,6	17,7	0,9

Fuente: Confecámaras (2018).

Finalmente, cómo es de esperarse, tal como se muestra en el Gráfico 38, la entrada bruta por tamaño de empresa, se da en mayor cantidad en las microempresas.

Gráfico 38. Tasa de entrada bruta por tamaño de empresa, 2014-2017.

Fuente: Confecámaras (2018).

Dado lo anterior, en el ámbito nacional, se debe tener en cuenta que en el contexto empresarial, según David (2013), es importante desarrollar factores competitivos que incidan en un mejor desarrollo de las organizaciones, tanto en el corto como largo plazo. En este sentido, es pertinente que se desarrollen aspectos como el capital humano, la infraestructura, la innovación, la tecnológica, elementos que terminan incidiendo en los procesos productivos, gestión comercial, desarrollo de procesos o nuevos productos. En este sentido las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología,

la capacidad de innovación y los factores especializados, que permitan ya sea aumentar ingresos o reducir costos.

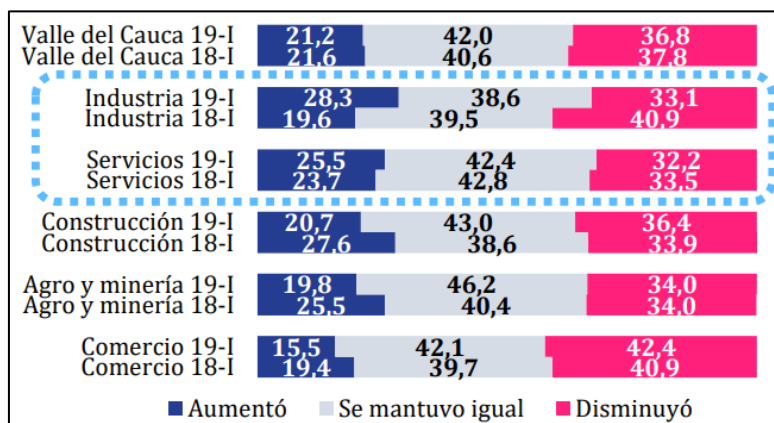
3.6.2.2 Panorama en el Valle del Cauca

De acuerdo con Sánchez (2018), el departamento del Valle del Cauca, goza de una muy buena ubicación en el suroccidente del país, enmarcado entre las cordilleras occidental y central. Esto hace que la ciudad de Cali, se posicione como una de las tres ciudades más importantes del país; conllevando a que el área de mercado local, sea más significativa, teniendo en cuenta que “en esta se concentran dos terceras partes del mercado interno, más de la mitad de la población y más de la mitad del PIB” (Pág. 17).

Esta ubicación geoestratégica le permite al departamento, contar con una sólida infraestructura y conectividad, gracias a un entorno logístico competitivo y dinámico, puesto que cuenta con rutas marítimas que favorecen la importación y exportación de productos. De este modo, su cercanía con el principal puerto del pacífico colombiano, el puerto de Buenaventura, permite mayor agilidad y menores costos en el acceso hacia los consumidores finales en los mercados objetivos (Sánchez, 2018).

De otro lado, en relación al comportamiento de las ventas del departamento, se encuentra que éstas presentan incrementos en el valor de sus ventas, donde, según cifras de Cámara de Comercio de Cali (2019) “durante los primeros seis meses de 2019, fue superior al registrado un año atrás (8,7 pps. y 1,8 pps., respectivamente)” (Pág. 1) (Gráfico 39).

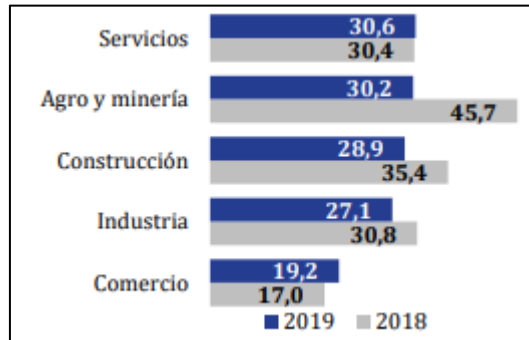
Gráfico 39. Comportamiento de ventas (%) I semestre 2019 Vs 2018 – Afiliados CCV.



Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2019)

De acuerdo con el Gráfico 40, las empresas comerciales del Valle del Cauca, no registran inversiones altas, en relación a los otros sectores, sin embargo, se puede evidenciar un incremento en el año 2019, frente al año anterior.

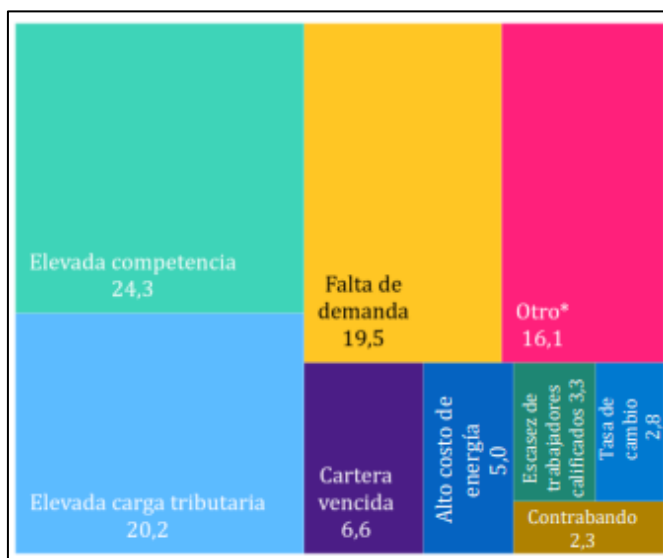
Gráfico 40. Empresas (%) que realizaron inversiones I semestre 2019 Vs 2018, Valle del Cauca



Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2019)

Es importante mencionar, además, las principales problemáticas que las empresas han presentado en el Valle del Cauca; al respecto, se tiene que “durante el primer semestre de 2019 fueron la elevada competencia (24,3%), seguido por la elevada carga tributaria (20,2%) y la falta de demanda (19,5%)” (Gráfico 41).

Gráfico 41. Principales problemas de las empresas (%) I Semestre 2019 – Afiliados 19 cámaras de comercio.



Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2019)

En este sentido la competitividad es producto de varios factores o competentes que las empresas van fortaleciendo con el tiempo, mediante la planeación, la organización e incluso la especialización. Una vez una empresa logre desarrollar ventajas competitividad debe luchar por mantenerlas y si la competencia las imita debe desarrollar nuevas o fortalecerlas de tal manera que siga manteniendo su liderazgo o posición (Elías, 2004).

De acuerdo con Pérez (2013), es importante entonces que se desarrollen condiciones que lleven a generar una ventaja competitiva y con esto obtener un mayor desempeño en el mercado. Ahora bien, para alcanzar estas ventajas se debe contar con una planeación; en este sentido toda empresa debe tener definidos los objetivos a los cuales espera llegar y por medio de los cuales se mantendrá y crecerá en el mercado.

4. Conclusiones

Al analizar la importancia de la Gestión del Desempeño, como herramienta para el desarrollo líderes que contribuyan al desarrollo de PYMES más competitivas en el Valle del Cauca, es pertinente examinar los principales factores competitivos de las PYMES, ante lo cual se plantean ocho elementos evaluados mediante una encuesta realizada a directivos de PYMES en el Valle del Cauca.

El primer componente, tiene que ver con los métodos de mando, ante esto se considera que el comportamiento del jefe, tiene gran incidencia en la competitividad de las organizaciones; así mismo, es de resaltar que el nivel de confianza entre superiores y colaboradores, no es el más adecuado, lo que podría representar una desventaja que impediría realizar las labores acorde con los propósitos de la empresa; otro aspecto relacionado con los métodos de mando, tiene que ver con una ausencia de tolerancia en situaciones de conflicto.

El segundo factor competitivo analizado, corresponde a las fuerzas motivacionales; panorama donde, según lo expresado por los jefes encuestados, ellos si son considerados con sus colaboradores; sin embargo, no se percibe un alto nivel de confianza con los mismos, lo que de alguna manera podría impedir que se lleven a cabo procedimientos eficientes al interior de las organizaciones. Otra variable motivacional en las PYMES que fue cuestionado, es el reconocimiento que los jefes otorgan a sus colaboradores, ante lo cual, ellos afirman que siempre conceden dicho reconocimiento.

En tercer lugar, se estudian los procesos de comunicación, mostrando una deficiencia en la conveniencia de dichos medios, puesto que, según las encuestas, casi nunca y a veces, estos son los indicados para los procesos comunicativos al interior de la organización, lo que pondría en desventaja a estas empresas, frente a otras que si realizan procesos acordes con la perspectiva de la compañía.

El cuarto factor explorado, es el del proceso de toma de decisiones, ante lo cual se percibe que los colaboradores no cuentan con autonomía para el desarrollo de sus funciones; existen también falencias significativas, en la medida que no se tiene un adecuado nivel de centralización. Adicional a esto, tampoco se percibe una apropiada participación en la toma de decisiones.

Un quinto componente tiene que ver con la remuneración, donde se encuentra que, según los directivos encuestados, sus colaboradores, casi siempre tienen sus necesidades satisfechas y que la remuneración es justa en relación al esfuerzo y horas trabajadas en la compañía. El siguiente elemento, está relacionado con la formación de personal, donde se identifica que no siempre en las empresas se tienen igualdad de oportunidades; sin embargo, se evidencia que casi siempre los colaboradores encuentran en sus organizaciones, desarrollo profesional y crecimiento personal.

En cuanto a los factores físicos, como el séptimo ingrediente analizado, se percibe que las instalaciones no siempre son las adecuadas, al igual que las condiciones de trabajo. El último ingrediente que se tuvo en cuenta, tiene que ver con la planeación, donde se identificó que no siempre las organizaciones establecen políticas de trabajo; otra falencia en cuanto a la planeación, tiene que ver con la disponibilidad de herramientas, equipos y recursos.

Lo anterior, conlleva a percibir un panorama donde se deben ahondar esfuerzos en procura de un mejor desarrollo organizacional, teniendo en cuenta que, al fortalecer los factores antes mencionados, será posible que la empresa cuente con las herramientas adecuadas para enfrentar a sus competidores, conllevándoles a establecerse como una compañía mayormente productiva. Esto implica que se hagan cambios internos significativos, que parta desde las directivas y se extienda a todos sus colaboradores.

Otro elemento expuesto en esta investigación, tiene que ver con la influencia de las variables competitivas en el desempeño de las PYMES del Valle del Cauca; fue así como, ante esto, se identificó que las empresas generalmente buscan ser competitivas en el medio en el que se

desenvuelven, sin embargo, existen agentes externos e internos que les impiden sobreponerse a las dificultades que se les presentan para poder sobrevivir en el ámbito comercial y sostenerse en el medio en el que se desempeñan.

Finalmente, es pertinente mencionar que el planteamiento de estrategias, resulta fundamental para minimizar el porcentaje de la deserción de las MYPES en el mercado; en este sentido, es necesario que se estructuren factores claves que le permitan a las micro y pequeñas empresas, tener un mayor conocimiento acerca de temas relativos con el mercado, rentabilidad y demás aspectos que son esenciales para que estas organizaciones logren superar los obstáculos que como organizaciones deben superar.

5. Recomendaciones

A continuación, se brindan algunas recomendaciones que podría mejorar la competitividad de las PYMES:

Establecer políticas en las organizaciones, de tal modo que le permita al personal, responder a cierto tipo de exigencias y a su vez, recibir beneficios por su buen desempeño.

Determinar mecanismos de evaluación al personal, con el fin de promover su mejoramiento continuo en la organización.

Avanzar en el diseño e implementación de estructuras organizacionales coherentes con la realidad de las PYMES en el departamento.

Realizar estudios a profundidad, por cada sector empresarial, analizando casos de éxito que permitan establecer los factores a mejorar dentro de las organizaciones.

Direccionar reformas al interior de las organizaciones, de tal modo que se puedan diseñar procesos que conlleven a la empresa a un mayor nivel de desempeño en el liderazgo y el personal en general.

Referencias

- Arango, S., & Sotelo, M. (13 de febrero de 2019). *Gestión del desempeño como factor clave para la competitividad de las pymes en el valle del cauca, desde un enfoque de indicadores*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7578/1/2019_gestion_desempeno_factor.pdf
- Betancur, S. (2005). *Gestión del desempeño, un proceso que supera una simple evaluación*. Obtenido de <http://www.domos.com.co/pdf/Gestion-del-desempeno.pdf>
- Buckley, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, vol. XXVIII, núm. 69, 55-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), 9-55. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 39-64.
- Cámara de Comercio de Cali. (2018). Confianza empresarial - Encuesta Ritmo Empresarial II semestre 2018. Informe # 416. *Enfoque Competitivo*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2018/08/Informe-ERE-N103.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). Optimismo moderado para fin de año Encuesta Ritmo Empresarial II semestre 2019. *Enfoque Competitivo - Grupo Estudios Empresariales y de Competitividad*, 1-10. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/08/ERE-II-2019.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). Ritmo Empresarial. *Grupo Estudios Empresariales y de Competitividad*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/01/Ritmo-Empresarial-N19.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (25 de julio de 2019). *Ritmo Empresarial, Informe # 24*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/07/Ritmo-Empresarial-N24.pdf>
- Cardona, A., & Correa, J. (2014). *Modelo de Gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana*. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2176/TG_EGTHP_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casas, D. (16 de mayo de 2015). *La calidad del talento humano en las pymes como elemento diferenciador de competitividad*. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14055/La%20calidad%20del%20talento%20humano%20en%20las%20pyme%20como%20elemento%20diferenciador%20de%20competitividad.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Castañeda, E., & Naranjo Sáenz, L. (2017). *Competitividad de las pymes sector comercio*. Obtenido de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10406/Castaneda_Naranjo_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castillo, R. (2013). *Gestión de Recursos Humanos: Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño*. Nicaragua: Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. Tercera Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Ciófalo, M., & Gonzáles, M. (2014). El enfoque centrado en la persona como herramienta de mejora en la gestión del talento humano. *European Scientific Journal*, 10 (31), 223. Obtenido de <http://eujournal.org/files/journals/1/articles/4579/public/4579-13284-1-PB.pdf>
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las*. Bogotá D.C.: Red de Cámaras de Comercio.
- Córdoba, R. (2017). *Informalidad: una nueva visión para Colombia*. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad. Obtenido de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/11/CPC_Informalidad-V03.pdf
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma de México.
- Creswell, J. (2009). *Research Design, tercera edición*. Los Ángeles. London.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*: México: Thomson.
- Delfín Pozos, F., & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión* 40.
- Elías, D. (2004). La ventaja competitiva basada en la satisfacción del usuario. *El profesional de la información*, v. 13, n. 5, 366-369. Obtenido de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2004/septiembre/6.pdf>
- FAEDMYME. (2018). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España*. España: Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. Obtenido de <https://bit.ly/2EWULLU>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica. Décimo Cuarta Edición*. México: Editorial Pearson.

- García, O., León, L., & Nuño, P. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y Administración* 62, 775–791.
- German, O., & Mungarya, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186 (47). Obtenido de <http://probdes.iiec.unam.mx>
- González, N., Mendoza, P., & Paz, M. (2008). *Análisis de la Gestión de Competencias y su integración a un nuevo modelo de Gestión del Desempeño*. Santiago: Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración.
- Guidens, A. (1992). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Jaramillo, M. (2009). *Psicología Organización*. Ecuador: Universidad del Azuay.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia Año 13*, No. 2, 158 - 184.
- Laverde, D. (2009). *Diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la pyme unidad de salud ocupacional de la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.
- lópez, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 167-179. Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>
- ManpowerGroup. (2012). *Talento y Liderazgo*. México: ManpowerGroup MeCA.
- Manterola, C. (2009). Estudios observacionales. los diseños utilizados con mayor frecuencia en investigación clínica. *Rev. Med. Clin. Condes*, 539-548. Obtenido de <https://bit.ly/2M3J1fR>
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 135-156.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Organización Panamericana de la Salud. (2000). *Gestión del Desempeño Basado en Competencias*. Serie PALTEX para Ejecutores de Programa de Salud No. 42.
- Ortíz, C., & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), 49-73.
- Peñaranda, D. (2016). *Comunicando Cultura en las PYMES colombianas*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana; Facultad de Comunicación y Lenguaje. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20916/PeñarandaRamirezDianaMarcela2016.pdf?sequence=1>

- Pérez, R. (2013). Quinto Congreso en gestión, emprendimiento e innovación. *Emprendimiento Sostenible, Universidad EAN*.
- Romero, F., & Vera, M. (2017). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 29-41. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221510X15000087>
- Salgado, A. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Universidad San Martín de Porres.
- Salgado, A., & Calderón, L. (2014). *Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: una revisión conceptual*. México D.F.: Segundo Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, E. (2018). *Guía de Inversión en el Valle del Cauca*. Cali. Obtenido de <http://www.investpacific.org/config/img/files/532.pdf>
- Sistema de Gestión Social Integral del Valle del Cauca. (2016). *Contexto Departamental*. Obtenido de <http://sis.valledelcauca.gov.co/contexto-departamental>
- Sloan, N., Agarwal, D., Sherman, S., & Pastakia, K. (2016). *Reescribiendo las reglas para la era digital*. Deloitte University Press. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Tamayo, J. (2019). *Diagnóstico Económico Vigencia 2018*. Cámara de Comercio Aburrá Sur. Obtenido de <https://bit.ly/2nlkZ5J>
- Villegas, D., & Toro, I. (2010). Las PYMES, una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 86-101. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>
- Zapata, A., Murillo, G., & Martínez, J. (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, metodo, investigación y enseñanza*. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.

Anexos

Anexo A. Instrumento

#	Preguntas	S	CS	AV	CN	N
1	¿Considera que su comportamiento, en su papel de jefe, es el correcto?					
2	¿Existe confianza entre superiores y colaboradores?					
3	¿Los colaboradores y directivos son tolerantes en situaciones de conflicto?					
4	¿Cómo jefe, es considerado con sus colaboradores?					
5	¿Tiene confianza en el desempeño de sus colaboradores?					
6	¿Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores?					
7	¿los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados?					
8	¿Existe fluidez en la comunicación entre los integrantes de la empresa?					
9	¿los colaboradores tienen autonomía para la toma de decisiones?					
10	¿Las decisiones y acciones están debidamente centralizadas?					
11	¿Los colaboradores tienen la posibilidad de participar en la toma de decisiones?					
12	¿Considera que las necesidades de los colaboradores son satisfechas?					
13	¿La remuneración que brinda a sus colaboradores es justa en relación a su esfuerzo y horas trabajadas?					
14	¿La empresa proporciona igualdad de oportunidades para todos los colaboradores?					
15	¿Existen oportunidades para sus colaboradores, en cuanto al desarrollo profesional y crecimiento personal?					
16	¿Las instalaciones son adecuadas para el buen desempeño de los colaboradores?					
17	¿La empresa ofrece locaciones adecuadas para que los colaboradores puedan desarrollar sus labores correctamente?					
18	¿En la organización se tienen políticas de trabajo establecidas?					
19	¿Los colaboradores tienen claridad acerca de sus responsabilidades?					
20	¿La empresa tiene a disponibilidad de sus colaboradores, las herramientas, equipos y recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones?					