

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA ENTRE SOBREVIVIR Y PADECER...

Por: **Liliana Pérez Mendoza**
Gerardo Franco Valencia
Lewis Leon Baños

RESUMEN

En el presente artículo se abordan los cambios y estrategias de supervivencia de la PYME Cartagenera, en cuanto al modelo gerencial y la gestión social del talento humano, desde la experiencia empresarial, en el marco de la situación económica dada entre 1999 - 2001, elementos que sustentan los lineamientos para una propuesta de gestión organizacional que contribuya al crecimiento, desarrollo y competitividad de la PYME.

En esta edición, se presenta una breve descripción de los cambios ocurridos al interior de la PYME y de las estrategias asumidas para poder mantenerse en el contexto, se expone la concepción que se tiene sobre la gestión del talento humano, y se exponen los servicios sociales que la PYME cartagenera brinda a sus empleados.

Introducción

El presente artículo es producto de un estudio que hace parte de un proceso de búsqueda de realidades de la PYME cartagenera, iniciado por un grupo de docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación desde el año 1994, fecha en la cual el interés estuvo dado por conocer los aspectos sociales que abordaba a su interior la mediana empresa cartagenera, inquietud que se inscribió en la línea de investigación *Historia del Desarrollo Empresarial de lo Social en la Costa Atlántica*, inscrita en la especialización en *Administración de Programas de Desarrollo Social*, que se impartió en dicha unidad académica.

Posteriormente, se continuó con otras investigaciones de corte cualitativo sobre la cosmovisión de los medianos empresarios de la ciudad, el tipo de liderazgo de éstos y se amplió la información sobre aspectos sociales en otras PYME de la ciudad. Al tiempo, se desarrolló una línea de gestión que articuló las necesidades sociales de estas empresas con una oferta de programas dirigidos al recurso humano de la PYME y agenciada por el pregrado en Trabajo Social de la Universidad de Cartagena.

Ambos momentos, investigación y gestión, han hecho parte de un trabajo articulado que ha ido nutriendo una tendencia a describir los componentes sociales de la estructura empresarial de la PYME local en la búsqueda de un desarrollo socio-empresarial.

¹ CROSS, Michael; Estrategia empresarial como adaptación a los cambios. Editorial LEGIS, Santa Fe de Bogotá 1991. Pág. 8.

² JARRILLO, José Carlos; Dirección Estratégica Editorial McGraw Hill, Madrid 1992. Pág. 35.

³ Altmann, N. Friedrich; Y Luis B. Friedrich; Technik und Arbeit; Frankfurt am Main 1978. Citado por Anita Wels en: "La empresa Colombiana entre la tecnología y la participación del Trabajo en la ciudad local". Universidad Nacional de Colombia. Depto. de Sociología. Bogotá 1984. Pág. 24.

En el año 2001, la preocupación giró alrededor de la identificación de los **Cambios y Estrategias de Supervivencia de la PYME Cartagenera, en cuanto al Modelo Gerencial y la Gestión Social del Recurso Humano**, teniendo en cuenta la crisis que afronta este sector de la economía desde el año 1999 hasta la fecha en el país y la ciudad, que sin duda alguna demandó de estos empresarios la necesidad de salir adelante con su empresa, y recurrir a estrategias de supervivencia empresarial alternativas, frente a las propuestas de algunos teóricos de la administración moderna. A esta conclusión, se llega con la información recogida mediante entrevistas semi-estructuradas dirigidas a 47 pequeños y medianos empresarios cartageneros, cuyas empresas pertenecen a los sectores de servicio, industria, comercio y construcción y que fueron seleccionados aleatoriamente de la base de datos de la Cámara de Comercio de Cartagena.

Los Cambios y las Estrategias

El surgimiento de las PYME seleccionadas para este estudio en la ciudad de Cartagena se remonta a los años 20", pero esta modalidad de organización productiva ha tenido su mayor auge en los últimos 20 años. Sin embargo, desde el año 1999 al 2001, es indudable que la crisis que vivió este sector de la economía a nivel local produjo no sólo el estancamiento en su crecimiento sino también cambios a su interior, entendidos estos "como la variación o modificación de algún aspecto de la organización a partir de las tendencias sociales, económicas, políticas y culturales del contexto pero también de las orientaciones directivas de la organización",¹ ante los cuales el empresario empezó a desarrollar estrategias, interpretadas conceptualmente por algunos teóricos como un "planteamiento global de acción que pretende aprovechar las distintas imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compete, esquivando el efecto en los competidores, presentes o potenciales".²

Más específicamente, retomamos aquí el concepto de estrategia empresarial sugerido de manera especial por la Sociología Industrial Alemana, asumida como "la manera de objetivar el capital individual, el cual mediado por la competencia, modifica con su acción el **proceso de valoración en su conjunto**. Al igual que los condicionantes y resultados de estas dinámicas de capitales individuales, **las condiciones sociales de trabajo**".³

En este sentido, los cambios y estrategias asumidos por el pequeño y mediano empresario cartagenero que más adelante se anuncian, se orientan en gran medida hacia la supervivencia de la organización implicando una respuesta a la competencia y a la internacionalización de la economía, que refleja el modelo gerencial que practica el empresario y la valoración, concepción, características y atención social dada al talento humano, entre otros factores que confluyen en el ámbito empresarial, aunque es válido mencionar que tales estrategias adolecen en muchos casos de una planificación y de un contexto teórico que los fundamente.

Es así como, algunas PYME cartageneras sobreviven y se mantienen en el mercado

¹ CROSS, Michael; Estructura empresarial, como adaptarla a los cambios. editorial LEGIS. Santa Fé de Bogotá 1991. Pág.8

² JARRILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid 1992. Pág. 35

³ Altmann, N., Bechtle, G. Y Lutz B. "Betrieb, Technik und arbeit". Frankfurt: campus, 1978. Citado por Anita Weis en: "La empresa Colombiana entre la tecnología y la participación del Taylorismo a la calidad total. Universidad Nacional de Colombia. Dpto. de Sociología. Bogotá, 1994. Pág. 24.

local gracias a la implementación de las siguientes estrategias:

1. Manejo de los precios de sus productos y/o servicios de acuerdo al comportamiento de los competidores, lo que combina con sus estrategias de comercialización casi personalizadas, siendo estas prácticas para los pequeños y medianos empresarios, acciones que les aseguran una ventaja competitiva sostenible, en un contexto en ocasiones adverso a sus intereses y a su progreso.

2. Variación en el portafolio de servicios; de hecho, hoy por hoy no es posible afirmar que la PYME se ubica en un sólo tipo de producto o servicio, por el contrario, ésta se ha visto obligada a diversificarse con otros tipos de productos o servicios - afines o relacionados con los originales- para sobrevivir en el contexto.

3. Inserción en las exportaciones fue otra estrategia abordada por la PYME local, aún cuando no fue planeada por la misma, sino más bien un salvavidas que ofreció el Estado a través del programa Expopyme. Las empresas que viven esta experiencia la estiman viable, conveniente e importante por cuanto a partir de las exportaciones la situación financiera de las empresas ha mejorado, a pesar de la crisis económica que enfrenta el sector de la PYME en la ciudad y en el país.

"Porque el 100% de las ventas son por exportaciones por tanto no dependemos de las ventas nacionales". (E*. #7)

"Nos mantenemos por las exportaciones y las asesorías de PROEXPORT, etc., de todas estas entidades que han sido motor y ayuda para sacar la compañía adelante". (E. #33)

4. Incorporación de trabajadores temporales en reemplazo de los contratados de manera indefinida. Se convierte en una estrategia para producir en mayor volumen, sin afectar en gran medida los gastos de personal en que incurre la empresa. El incremento en el número de trabajadores está sujeto a la necesidad de dar respuestas inmediatas a un aumento en la demanda del producto o servicio. Es la pequeña empresa la que más acude a este tipo de contratación.

5. La combinación de diversas fuentes de financiación como los aportes familiares y bancos -pese a la cantidad de requisitos que el sector financiero les exige para ofrecerles créditos-. A pesar de las difíciles circunstancias vividas por este sector de la economía, la PYME cartagenera se mantiene con su propio capital, aunque algunas han explorado esta estrategia de combinación para sobrevivir ante el encarecimiento de las materias primas y la necesidad de una mayor promoción y venta de sus productos y /o servicios, que les permita afrontar la competencia con las mismas estrategias que ésta utiliza.

6. La agremiación, sugerida por algunos teóricos de la administración como Jean Paul Sallenave, como una forma de accionar político que puede contribuir a mejorar las condiciones de sostenibilidad empresarial, dada su naturaleza de defensa de intereses comunes; en la PYME cartagenera no es vista de igual forma, por cuanto aún no hay claridad acerca de lo qué es un gremio y para qué sirve, por ello la motivación para pertenecer a éstos no es alta y por el contrario, lo que

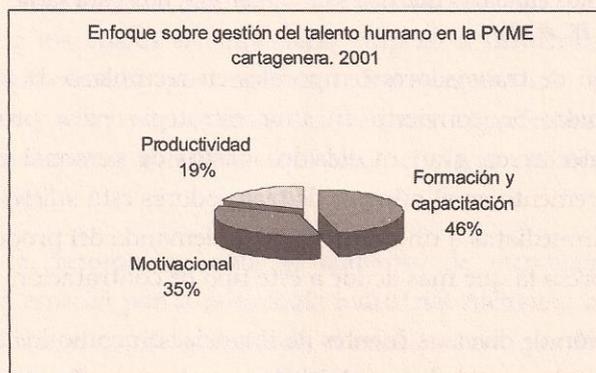
* E. abreviatura de Entrevista, fueron numeradas para preservar la identidad de los empresarios entrevistados.

ocurre es la agrupación por actividades económicas, cuya consecuencia es la existencia de muchos gremios pero con pocas PYME cada uno, dispersándola como unidad productiva, y debilitando en consecuencia el impacto de cada sector y de la propia PYME, por no ser gremios grandes, reconocidos, fuertes y con grandes acciones y reivindicaciones económicas para este sector. En este sentido ACOPI que debería ser por excelencia el gremio de mayor agrupación de la PYME, no está siendo reconocido como tal por parte de los pequeños y medianos empresarios entrevistados, ya que en la muestra seleccionada solo el 9% está haciendo parte del mismo.

¿El Recurso Humano: Una Estrategia de Supervivencia para el Pequeño y Mediano Empresario Cartagenero?

Partiendo del concepto de **Estrategia del Recurso Humano**, como "el uso deliberado del mismo por parte de una empresa a fin de conseguir o mantener una ventaja sobre sus competidores en el mercado. Se trata del plan maestro o del enfoque general que adopta una organización para garantizar que está utilizando a su gente eficazmente con el fin de cumplir sus objetivos",⁴ se puede afirmar que, en el caso de la pequeña y mediana empresa cartagenera, el 55% de los empresarios tiene las siguientes concepciones sobre el manejo del recurso humano: Capacitación y Formación, Motivación y Productividad. (Ver Gráfico 1).

Gráfica 1



Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Agosto - Septiembre 2001

Los resultados que se muestran con la gráfica anterior son coherentes con los planteamientos teóricos que hace Charles-Henry Besseyre Des Horts respecto del enfoque de dirección del recurso humano desde una perspectiva social. La tabla siguiente contrasta los modelos teóricos propuestos por Besseyre y lo encontrado en la PYME cartagenera.

No obstante, tales concepciones, no se evidencian en un plan de desarrollo del recurso humano que lo incluya como un instrumento para fortalecer la competitividad y el logro de los objetivos empresariales. Por el contrario, la gerencia basa sus acciones dirigidas a este recurso en la experiencia y la intuición, más que en planes o enfoques generales y, por ello convertirse en un arma de doble filo pues puede generar expectativas altas en el personal y, contrario a lo

⁴ GÓMEZ Mejía, Luis, BALKIN B. David, entre otros. *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall. Madrid, 1999. Pág.5

Tabla No. 1

**CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE EL RECURSO HUMANO DE LA PYME
CARTAGENERA VS CONCEPCIÓN DE CHARLES-HENRI BASSEYRES DES
HORTS**

CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE RECURSO HUMANO PRESENTE EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CARTAGENERA	CONCEPCIÓN O ENFOQUE SOBRE RECURSO HUMANO IDENTIFICADAS EN EL CAMPO SOCIAL, SEGÚN CHARLES - HENRI BESSEYRE DES HORTS ⁵
<p>1. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN: el 25% manifiestan que esta gestión se caracteriza por fomentar principalmente la formación y capacitación del recurso humano de la empresa, asimismo señalan que a pesar de no realizar las capacitaciones de manera coherente y continua, se tiene el interés en la cualificación de éste, por cuanto se considera que es una estrategia para ofrecer un buen servicio o producto y por otro lado una ventaja para poder mantenerse en el contexto.</p>	<p>1. DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL: la gestión del personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos, que motivados, contribuirán al avance de la empresa. La formación y la participación son prácticas reactivas.</p>
<p>2. MOTIVACIONAL: el 19% encaminan sus acciones hacia la motivación del recurso humano a través de talleres de crecimiento/superación personal acompañados a su vez de estrategias tales como: salario, prestaciones, promociones y ascensos, etc.</p>	<p>2. DIRECCION DE RELACIONES HUMANAS: insistencia en los aspectos de motivación y satisfacción del personal.</p>
<p>3. PRODUCTIVIDAD: el 11% manifiesta apoyar su gestión en la capacitación del recurso humano con entidades externas, en busca de la cualificación del personal en cuanto al uso/manejo de las herramientas de trabajo, lo anterior para mejorar la productividad de la empresa. Estas acciones a su vez son acompañadas con actividades tales como: evaluación de rendimiento laboral, seguimiento de actividades, evaluación a la producción, etc.</p>	<p>3. DIRECCION DE PERSONAL: integración de técnicas de gestión del personal para aumentar la productividad global de la empresa.</p>

⁵ BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A. Madrid, - Barcelona. Pág. 50.

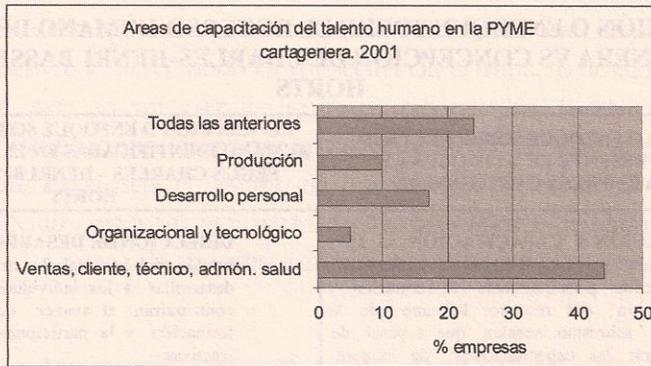
esperado, al no cumplirse las mismas, ser mayor la desmotivación y menor el sentido de pertenencia hacia la organización, traduciéndose finalmente en bajos niveles de productividad y competitividad laboral de cada empleado.

Tal como se anotó, no todos los empresarios de la PYME entrevistada tienen alguna concepción del Recurso Humano. Los que sí la tienen, que equivalen al 55% de ellos, la orientan hacia la necesidad de capacitar para el desempeño del cargo únicamente, para ello hacen uso de las ofertas formativas ofrecidas por las cajas de compensación, gremios, etc. En este sentido, se entiende la capacitación como la que hay que darle al empleado para que haga mejor su oficio, pero no está basada en una concepción del recurso humano dirigida a su desarrollo integral.⁶

Para el caso que nos ocupa, puede concluirse entonces, que el manejo del recurso humano además de ocurrir sin planeación ni enfoque prospectivo, se da con el sentido de aprovechar al máximo su capacidad productiva, y para ello la herramienta que consideran eficaz es la capacitación; empero, esto no es el reflejo de un interés real y creciente del empresario por el desarrollo personal y profesional del recurso humano como alternativa más viable para alinear y comprometer a su gente en objetivos empresariales de competitividad.

⁶ Entendiendo por Desarrollo Integral: El conjunto de acciones que buscan fomentar la evolución, el crecimiento y progreso de los Estados, las organizaciones y las personas. Esta propuesta aparece como modelo alternativo de desarrollo, que pretende asegurar la satisfacción de las necesidades fundamentales y la autorrealización de las sociedades y de las personas. Esto supone y exige cambios estructurales e institucionales. En otras palabras, se propende por un bienestar integral, entendido éste, como un estado que alcanza y experimenta el individuo al satisfacer sus necesidades de un modo compatible con la dignidad humana de tal manera que pueda lograr un crecimiento que trascienda al contexto cultural, familiar, político y económico. Tomado de: Davis Keith y NEWSTROM Jhon W. Administración de personal y Recurso Humano. Ed. McGraw - Hill. México 1996. Pág.281.

Gráfica 2



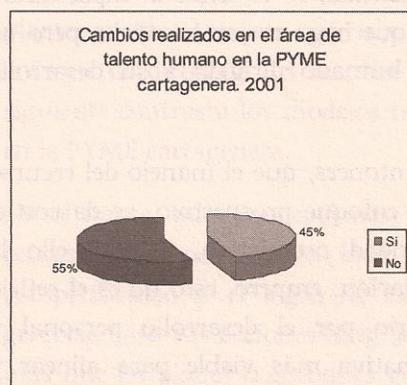
Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Agosto – Septiembre 2001

Cabe anotar, que el énfasis de la capacitación ofrecida es a nivel técnico, lo que corrobora que la acción formativa está concebida más para la productividad que para el desarrollo integral del recurso humano.

Aquí es válido mencionar, que más del 50% de los empresarios entrevistados afirman no haber realizado cambios significativos en el asunto del Recurso Humano, y los que han realizado modificaciones, mencionan que obedecen al análisis de factores internos de la empresa. Esto permite inferir que el pequeño y mediano empresario otorga más valor a una lectura interna de su organización desde su percepción, que a una lectura del contexto, dejando de lado, el considerar los efectos positivos ó negativos -en este caso- que el entorno puede traer a su organización y la necesidad de diseñar estrategias que también contrarresten estos efectos para la supervivencia empresarial.

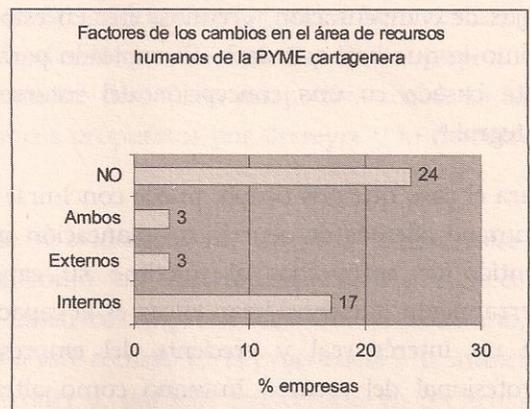
En cuanto a los servicios sociales, entendida como otra estrategia, para asegurar la participación del personal en la sostenibilidad de la organización, se observa que hay un mayor despliegue de estos servicios y en las PYME cartageneras, en razón a las exigencias que hace al sector empresarial la legislación laboral colombiana (subsidio de transporte, servicio de salud, y salud ocupacional); no obstante en algunas PYME, aparecen servicios sociales adicionales que muestran una concepción más integral del bienestar social del recurso humano tales como:

Gráfica 3



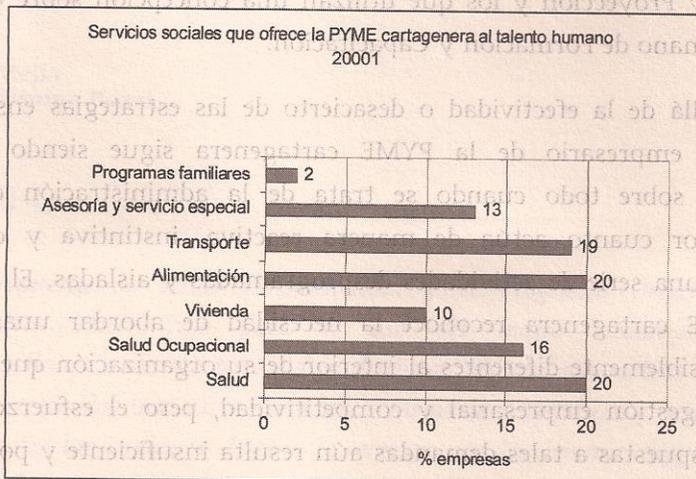
Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Agosto – Septiembre 2001

Gráfica 4



vivienda, alimentación, asesorías personales, servicios sociales y programas dirigidos a la familia del trabajador.

Gráfica 5

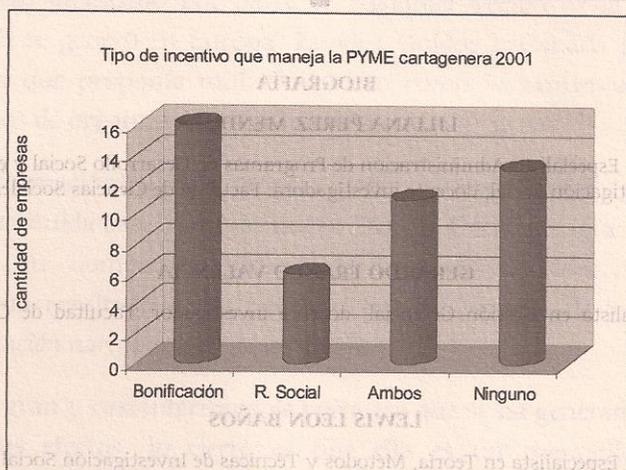


Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Agosto – Septiembre 2001

Las bonificaciones y reconocimientos sociales son otros estímulos que ofrece la PYME local a sus empleados, aunque hay un porcentaje importante, el 28% de ellas, que menciona no tener dentro de sus estrategias de supervivencia empresarial el realizar incentivos al trabajador. Existen algunos pequeños y medianos empresarios que empiezan a manejar el concepto de incentivo social como una estrategia gratificante e importante para el trabajador y para el incremento de la productividad en la organización.

Ahora, en toda empresa, los directivos desarrollan unos mecanismos para que los empleados socialicen los problemas, necesidades y experiencias que surgen en el trabajo diario, como espacios que dinamizan las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa. En el caso de la PYME local los mecanismos que

Gráfica 6



Fuente: Datos recolectados por los investigadores. Agosto – Septiembre 2001

utilizan los empresarios para este fin son las reuniones informales, fiestas de integración y jornadas deportivas. Quienes más utilizan estos mecanismos son los empresarios que mencionan inspirarse en un modelo gerencial de Planeación y Proyección y los que utilizan una concepción sobre Gestión del Talento Humano de Formación y Capacitación.

Pero más allá de la efectividad o desacierto de las estrategias ensayadas, la actitud del empresario de la PYME cartagenera sigue siendo la de un "bombero", sobre todo cuando se trata de la administración del talento humano, por cuanto actúa de manera reactiva, instintiva y con recelo, ejecutando una serie de actividades desprogramadas y aisladas. El empresario de la PYME cartagenera reconoce la necesidad de abordar unas prácticas sociales sensiblemente diferentes al interior de su organización que posibiliten una mejor gestión empresarial y competitividad, pero el esfuerzo que hace para dar respuestas a tales demandas aún resulta insuficiente y poco decidido para enfrentar realmente los cambios económicos con base a una estrategia humana como estandarte.

BIBLIOGRAFIA

CROSS, Michel. Estructura Empresarial, como adaptarla a los cambios. Editorial LEGIS. Santa Fé de Bogotá, 1991.

JARRILLO, José Carlos. Dirección estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid, 1992.

WEIS, Anita. La empresa colombiana entre la tecnología y la participación del Taylorismo a la calidad total. Universidad Nacional de Colombia. Dpto. de Sociología. Bogotá, 1994.

GOMEZ Mejía, Luis, **BALKIN B.**, David. Gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. Madrid.

SALENAVE, Jean Paul. La gerencia integral. Editorial McGraw Hill.

COGOLLO, Kenia, **PEREZ**, Liliana. Caracterización social de la mediana empresa en Cartagena, 1994. Informe final de investigación CICTE, Facultad de Ciencias Sociales y Educación, Universidad de Cartagena, 1995.

BIOGRAFÍA

LILIANA PEREZ MENDOZA

Trabajadora Social, Especialista Administración de Programas de Desarrollo Social y en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social, docente investigadora. Facultad de Ciencias Sociales y Educación.

GERARDO FRANCO VALENCIA

Estadístico. Especialista en Gestión Gerencial, docente investigador. Facultad de Ciencias Sociales y Educación.

LEWIS LEON BAÑOS

Trabajadora Social. Especialista en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social (en curso).