



# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

## MODELO DE DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LA POBLACIÓN VULNERABLE DE SANTIAGO DE CALI

### **Resumen / Abstract**

El bajo índice y calidad del empleo de la población vulnerable de Santiago de Cali, producto de la gran actividad empresarial informal, caracterizada por el bajo perfil tecnológico, los escasos recursos de financiación y el bajo nivel de competencias; han imposibilitado la creación de empresas de base tecnológica que desarrollen nuevos empleos. Esto se debe a que no existe un modelo de desarrollo del potencial humano basado en competencias para población vulnerable, que articule los planes de desarrollo de la actividad empresarial de la región con los saberes propios de este tipo de población.

*The low employment's rate and its quality in the vulnerable population of Santiago de Cali, because of the great informal business' activity, characterized by the low technological profile, the scarce finances and the low level of competences; has made impossible the creation of technological-based enterprises, which develop new employments. This is a consequence of the non-existence of a human potential's development model for the vulnerable population, based on competences, which articulates the development plans of the region's business activity with the characteristic knowledge of this kind of population.*

### **Palabras clave / Key words**

Potencial Humano, Competencias, Red social empresarial, Spin-Off, incubadoras, aprendizaje colaborativo.

*Human potential, Competences, Business social network, Spin-Off, incubators, collaborative learning.*

---

**Luis Fernando Parra Villanueva,**  
Administrador de Empresas,  
Especialista en Internacionalización de  
la Economía y Mercadeo, Máster en  
Educación, Decano de la Facultad de  
Ciencias Empresariales, Universidad  
Libre Seccional Cali, Diagonal 37ª No.  
3-29, Barrio Santa Isabel, Cali,  
Colombia.  
e-mail: luisfparra56@yahoo.com

## **INTRODUCCIÓN**

Ante el evidente crecimiento de la población desplazada, las franjas de miseria en la ladera y los barrios marginales; el desmedido crecimiento del mercado callejero y las ventas ambulantes propias de una economía informal, en la ciudad de Santiago de Cali, producto de la carencia de oportunidades de empleo y la ausencia de una política pública en función del desarrollo económico y social sostenible, que posibilite la satisfacción de necesidades básicas y eleve la calidad de vida con equidad de la población vulnerable; se hace necesario plantear acciones encaminadas a proporcionar alternativas de solución desde la autogestión comunitaria, con el apoyo de entidades educativas y organizaciones sin ánimo de lucro en el marco de una de sus funciones sustantivas relacionadas con la proyección social. En tal sentido se puede hacer la siguiente pregunta relacionada con la problemática científica de esta investigación: ¿Cómo desarrollar el potencial humano de la población vulnerable de

Recibido: 01/10/2009

Aprobado: 21/12/2009

Santiago de Cali para facilitar la identificación y generación de proyectos productivos de base tecnológica?; para lo cual se define como objetivo general: Diseñar, estructurar e implementar un modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para la población vulnerable de Santiago de Cali, que posibilite el mejoramiento de su actividad empresarial y contribuya al mejoramiento de su calidad de vida.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para la presente investigación se tomaron los referentes teóricos relacionados con la problemática de la población vulnerable como son: indicadores de capital social, indicadores de desarrollo humano y teorías de la informalidad; y las que se relacionan con la solución al problema: Gestión por competencias, aprendizaje organizacional, competencias, emprendimiento y empresarismo, incubadoras, spin off y redes empresariales.

**El Capital Social:** Una de las grandes dificultades que presenta la población vulnerable es su bajo nivel de cohesión [1] y asociatividad, lo que dificulta la autogestión comunitaria y la alianza para el desarrollo de la actividad empresarial, que sería el camino posible para mejorar la calidad del empleo y consecuentemente la calidad de vida. Pierre Bourdieu<sup>1</sup>, define al capital social como el conjunto de recursos reales o potenciales que están ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento e interreconocimiento, es decir, a la pertenencia a un grupo como conjunto de agentes que no solamente están dotados de propiedades comunes, sino también que están unidos por relaciones permanentes y útiles. Para Janes Coleman<sup>2</sup>, el capital social es productivo, hace posible el logro de ciertos fines que en su ausencia sería imposible de cumplir, es inherente a las relaciones entre actores y dentro de los actores [2]. Para la presente investigación, se aplicaron los indicadores siguientes: nivel de asociacionismo, nivel de confianza institucional, nivel de confianza en redes próximas, nivel de participación ciudadana y reciprocidad [2].

**El IDH (Indicador de Desarrollo humano):** Según el PNDU (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), el desarrollo humano se refiere a garantizar el ambiente apropiado para lograr que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades, ampliando las opciones para vivir dignamente, para lo cual es fundamental la construcción de capacidades humanas. Para su medición se utiliza el índice de desarrollo humano (IDH), creado e implementado por el PNUD y que establece unos indicadores básicos: longevidad, nivel educativo, nivel de vida; el aporte de medir este indicador en la población objeto de estudio, está relacionado con su problemática.

**La Informalidad:** Aunque aún no es precisa la medición de la informalidad, se plantea como un problema relacionado con la generación de empleo y la producción de bienes y servicios. Existen dos corrientes [3]: la **estructuralista** y la **institucionalista**. **La corriente estructuralista:** Asocia la informalidad con: la

marginalidad, la pobreza, la baja productividad, la poca calificación de los trabajadores y restricciones o barreras de acceso al capital de trabajo, atribuye la informalidad a la incapacidad del aparato productivo para absorber empleo o generar nuevos puestos de trabajo. La corriente Institucionalista define la informalidad, como un conjunto de unidades económicas que no pagan impuestos y no cumplen las regulaciones oficiales e institucionales y atribuye la informalidad a las barreras legales establecidas institucionalmente por el Estado. Se destacan los trabajos de Hirschman (1970), De Soto (1987 y 2000) y Portes (1995); los trabajos de ambas corrientes contemplan tímidamente el tema de la inmigración, movilidad de personas globalmente, el desplazamiento forzoso, la segregación y discriminación de género, de cultura, de raza y religión, los cuales se han acentuado en las últimas décadas, ocasionando el mal llamado rebusque callejero, el fortalecimiento de favelas, los asentamientos subnormales y el incremento de las franjas de miseria en las grandes urbes.

**La gestión del potencial humano:** se define como el conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas a identificar y determinar las potencialidades, requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias. Las bases fundamentales para la gestión del potencial humano, se desarrollan en tres grandes procesos: el alineamiento organizacional, el empoderamiento y el aprendizaje continuo basado en la gestión del conocimiento. El modelo planteado en esta investigación tiene fundamento en una de sus dimensiones en la Gestión, para la potencialización del mismo a través de la estructuración estratégica de un Nodo de apoyo desde la universidad.

**El enfoque de la gestión a procesos:** Está definido en la norma NTC ISO 9001:2000, que las organizaciones hoy requieren gestionar sus actividades y recursos como procesos a fin de lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en sus sistemas de gestión. Ríos (2009) [4] y Kaplan y Norton (2004) [5], introducen el concepto de CMI, o cuadro de mando integral en el año 1992, que guarda una relación directa con el concepto de mapa de procesos, también abordado por ellos y que es una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Incluyeron también el concepto de foco y alineamiento, y enumeran cuatro perspectivas importantes de la organización: la perspectiva al cliente o de mercado, la perspectiva financiera o de resultado, la perspectiva de los procesos, que incluye procesos de gestión de las operaciones, gestión de los clientes, proceso de innovación, proceso social o regulatorio; y por último, la perspectiva del aprendizaje, crecimiento y tecnología. El aporte de estas teorías al modelo está en la operacionalización del mismo por la aplicación del enfoque a procesos, la herramienta para su control de gestión y autorregulación está planteado desde el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton.

<sup>1</sup> Citado por González et al., 2006 [2]

<sup>2</sup> Ídem

## MODELO DE DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LA POBLACIÓN VULNERABLE DE SANTIAGO DE CALI

**El Aprendizaje (apropiación de conocimiento):** Se constituye en un proceso clave para el desarrollo de competencias y para potencializar este modelo planteado, pues forma parte de su proceso misional o cadena de valor. Se involucra en la investigación el aprendizaje continuo como herramienta fundamental para lograr el desarrollo de competencias en este tipo de población, empleando el método del **aprendizaje colaborativo** (*Collaborative Learning*), el cual se define como un conjunto de métodos de instrucción y entrenamiento apoyados con tecnología, así como estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social), donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del resto del grupo, que busca propiciar espacios en los cuales se dé el desarrollo de habilidades individuales y grupales a partir de la discusión entre los sujetos de aprendizaje al momento de explorar nuevos conceptos [6].

### Algunos modelos referentes de aprendizaje organizacional

**Nonaka y Takeuchi (empirismo):** Este modelo plantea que para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional, es necesario la aplicación y adopción de ciertas acciones, en las que se eleva el nivel ontológico del conocimiento, donde el proceso pasa del individuo al grupo y del grupo a la organización. **Teoría y modelo de Peter Senge (2005):** en su obra y modelo denominado **la quinta disciplina**, plantea cinco disciplinas: el pensamiento sistémico, el dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y visión compartida [7]. Se puede basar en los siguientes momentos: la organización como totalidad, el individuo, las prácticas y la cultura organizacional. Este modelo concibe a la organización en continuo proceso de aprendizaje como herramienta de prosperidad, capaces de explotar la experiencia colectiva, los talentos de su gente y sus capacidades de tal manera que se triunfe colectivamente; el aprendizaje debe convertirse en un estilo de vida y como parte de la cultura organizacional.

**El aprendizaje continuo y su apropiación para el trabajo y el desarrollo humano en este modelo.** Este sistema de aprendizaje, formula un proceso donde en una primera etapa se generará apropiación de conocimiento, para luego ser aplicado en procura de desarrollar competencias que mejoren el desempeño del trabajo, potencien al ser humano y se logre el desarrollo de la actividad empresarial como estrategia para mejorar calidad de vida [6]. El aprendizaje incorpora el acompañamiento de agentes externos dinamizadores cuyo papel es colaborativo, el llamado Coach, término tomado de la técnica de Coaching, que se constituye en una valiosa herramienta para el aprendizaje organizacional y que ha contribuido a la consolidación de equipos de alto rendimiento en las organizaciones, basados en motivación y potencialización de la productividad.

**Teoría de las competencias:** Woodruffe (1993) las define como una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente [8]. Ansorena (1996), como una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como

característica de su comportamiento [9]. **Evolución del concepto:** El modelo de educación y entrenamiento basado en competencias surgió en los años 80 y fue dominado por una tendencia industrialista por encima de lo educativo, luego apareció la pedagogía basada en el desempeño, modelo Americano (performance based teacher education) en los años 70. A la par en Inglaterra, se desarrolla una tendencia que tuvo sus fundamentos en los movimientos populistas de la teoría de la eficiencia social. Tanto la tendencia Americana como Inglesa, anclan sus bases en la psicología conductista y la orientación al servicio de la industria, y descartan la argumentación liberal tradicional en el mundo del trabajo por considerarlos ajenos al mundo del trabajo.

**Diferentes modelos analizados para el desarrollo de competencias:** Se han configurado varios modelos y enfoques: El modelo conductista (McClelland, Erg Alderfer, Víctor H. Vroom<sup>3</sup>), basados en la motivación y el comportamiento; el modelo funcional y el modelo constructivista. También se incorporan otras tendencias y fuentes que han contribuido al entendimiento de competencias como es el modelo basado en inteligencias [10], donde se plantea la inteligencia emocional, la empatía y el desarrollo de las diferentes inteligencias como parte de la manifestación conductual de las competencias o potencialidades del ser humano y el enfoque orientado en los procesos educativos [11].

Los distintos modelos privilegian el desarrollo de competencias basado en procesos educativos, donde se focaliza el entrenamiento, adiestramiento para el trabajo de manera instrumentalizadora para lograr resultados de eficiencia organizacional y no se privilegia la formación humana, dejándosela a las instituciones educativas. Es ahí donde surge la gran interrogante: ¿dónde queda la organización como gestora de conocimiento y su responsabilidad social? Se privilegia en el trabajador el empoderamiento, compromiso y lealtad por los valores corporativos, ¿cuál debe ser el papel de la empresa en la sociedad y en el entorno natural social desde sus trabajadores?, no limitándose solamente al cumplimiento con el cliente y los actores externos influyentes (Competencia y proveedores), focalizando todo el programa de aprendizaje a esta perspectiva.

**El emprendimiento y empresarismo:** El concepto de emprendimiento, cuyo origen es del francés *entrepreneur* (es decir, pionero) frente a la aventura y a la incertidumbre [13], se define como innovador, líder y creativo ante situaciones del entorno. Hoy el concepto se liga a empresarios innovadores. Dos corrientes de pensamiento contrarias aplican el concepto, generando dos formas de enseñar y fomentar el emprendimiento: la corriente del profesor de Harvard Shumpeter y la Corriente Austriaca, (Ludwingum Mises, Freidrich Hajek, Israel Kirzner). La primera fundamenta al emprendedor como un individuo que genera con sus actividades inestabilidades en los mercados, promueve nuevas combinaciones e innovaciones, iniciador de cambio y generador de nuevas oportunidades; mientras para la segunda el emprendedor

<sup>3</sup> Citado por Alles (2002) [14]

tiende al contrario a equilibrar los mercados. Mises piensa que el factor emprendedor está presente en las acciones humanas, y que debido a las incertidumbres naturales del contexto, éstos generan los cambios dentro de una situación existente o presente. El emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos. El empresarismo, es la etapa posterior del proceso emprendedor. Se convierte en la estrategia que coadyuva en la construcción del tejido empresarial local, regional y nacional, mediante la consolidación en la práctica de los planes de negocio. Esto conlleva a la creación de nuevas empresas y su incidencia con acciones de capacitación y asesoría para su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, que a su vez se implementan en la atención a empresas constituidas de capital privado o de economía solidaria, en la búsqueda de mayores niveles de productividad y competitividad. Creativo y casi artístico e improvisado, implica un compromiso hacia el crecimiento y hacia la construcción de valor a largo plazo.

Respecto a las teorías del emprendimiento de **Shumpeter y la Escuela Austriaca**, se puede decir que ninguna de las dos plantea un proceso definido para llegar al emprendimiento, desconociendo o no planteando un proceso de aprendizaje o de apropiación de conocimiento para llegar a él. Shumpeter muestra al emprendedor como un aventurero y oportunista, producto de las circunstancias; la escuela Austriaca denota que en todo ser humano hay algo de emprendedor, sin embargo no se demuestra un proceso que posibilite la potenciación del sujeto de esta cualidad y ventaja para asumir retos y proyectos con visión de futuro. Por tratarse de una cualidad, no se incluye en los dos enfoques relaciones con la motivación, la comunicación, el aprendizaje y la apropiación; las dos corrientes se preocupan por el influjo del emprendedor y su impacto en el contexto y en la actividad empresarial desde una mirada economicista. Estas teorías, incluyendo la de Stevenson, no contemplan los contextos y entornos difíciles de cierto tipo de población y su influencia en sus conductas reactivas hacia culturas emprendedoras, los conocimientos y experiencias ancestrales, las raíces e idiosincrasias, ni las oportunidades aprovechadas inteligentemente. Shapero, no incorpora la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo como principios o dimensiones en su modelo, tampoco habla de apropiación tecnológica; aunque se destaca el hecho de que dimensiona al entorno, impactando al individuo, y menciona cómo los valores y percepciones están condicionados por las experiencias culturales y sociales del individuo. Los modelos de Timmons y Gibbs, tampoco incluyen procesos de formación, desarrollo, investigación y aprendizaje para la apropiación tecnológica y social. Tampoco incluyen procesos de formación, desarrollo, investigación y aprendizaje, ni apropiación tecnológica y social; aunque contempla las competencias y los factores requeridos para alcanzarlas, no plantea explícitamente un proceso para lograrlas. Tampoco incorpora como eje dinamizador el potencial humano, ya que para él, lo esencial es el desarrollo de la actividad empresarial o el empresarismo a partir de un perfil específico propuesto para llegar a él. Los modelos están presentados como

sistémicos y holísticos, pero no incluyentes en procesos de desarrollo humano.

**Las incubadoras empresariales:** Es un espacio o ambiente de servicios, en el que se desarrollan procesos de apoyo, acompañamiento, aprendizaje, asesoría, consultoría y fortalecimiento en gestión empresarial (plan de negocio, marketing, finanzas, etc.); el acceso a instalaciones y recursos a muy bajo precio e incluso de forma gratuita (local, teléfono, gas, agua, electricidad, etc.), para un nuevo emprendimiento y que se requiere para crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en el mercado abierto. Hoy llamadas también **los Spin-off**, término Anglosajón, relacionado con la creación de unidades productivas dentro de una organización ya implantada, sean públicas o privadas, las cuales actúan como una incubadora o vivero empresarial o parque científico y tecnológico. Las empresas creadas allí adquieren con el tiempo su independencia, dependiendo de su grado de fortalecimiento; suelen estar ligadas a los centros universitarios, por lo general nacen de las ideas de los profesores, investigadores, alumnos o empleados de la institución educativa. Se conocen casos exitosos como el Silicon Valley creado por la universidad de Stanford y Berkeley (California).

**La Red social empresarial:** “alianza estratégica permanente entre empresas que trabajan por lograr objetivos comunes, orientados al desarrollo de la competitividad de sus integrantes, manteniendo cada una de ellas su independencia jurídica y gerencial”. También se define como el conjunto de empresas que se asocian voluntariamente y sin perder su autonomía, para poder alcanzar mejores resultados, entre ellos economías de escala, mayor competitividad, productividad, capacidad instalada para atender volumen y frecuencia de producción a nivel exportador, es decir, manejar eficientemente las externalidades involuntarias, se racionalizan los sistemas de información, se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones. Los beneficios son apropiables por los miembros de la red y se distribuyen acorde a sus reglas establecidas.

## METODOLOGÍA

Con el fin de dar una solución pertinente y adecuada al problema de investigación, se empleará el Método Hipotético- deductivo, que posibilitará la formulación de la hipótesis planteada y el desarrollo del proceso de diseño y estructuración del modelo propuesto. Éste se complementará con el método dialéctico, a fin de establecer un análisis crítico de los aportes teóricos precedentes de los diferentes tópicos de la investigación, tanto a nivel colombiano como a nivel internacional; así como con el método de análisis y síntesis, el método coloquial para socializar la propuesta y generar la discusión en comunidades científicas y académicas, la opinión de Expertos, y la aplicación de técnicas como encuestas, entrevistas y observación directa para la obtención de información relacionada con la población objetivo, su caracterización, perfil y necesidades.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

El estudio del perfil socio-económico y empresarial de la población de las dos comunas, fue desarrollado por el

## MODELO DE DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LA POBLACIÓN VULNERABLE DE SANTIAGO DE CALI

semillero de investigación adscrito a la tesis doctoral, conformado por 4 estudiantes en el año 2007, de la Facultad de CEAC de la universidad Libre seccional Cali, en el marco de su trabajo de investigación como opción de grado, titulado “Caracterización socioeconómica y empresarial de las Comunas 20-21 de la ciudad de Santiago de Cali año 2007”. Para el estudio se definieron las siguientes variables de análisis de perfil socio-económico y empresarial:

- 1) Caracterización demográfica: Sexo, edad, estado civil, escolaridad, vivienda propia.
- 2) Perfil económico: Nivel de ingresos, estratificación.
- 3) Empleabilidad: % no aptos para trabajar, % Población Económicamente Activa, % Empleo formal, % subempleo, % informalidad, % de desempleo.
- 4) Perfil de la actividad empresarial: **Análisis General:** Número de establecimientos legalizados en las comunas, actividad empresarial. **Análisis de la muestra:** Situación de legalidad de los empresarios de la muestra, tipo de empresario, perdurabilidad de las empresas, escolaridad de los empresarios.

**Metodología y fuentes de información:** Para el análisis general de las dos comunas, se realizó un estudio descriptivo, con el uso de fuentes estadísticas del censo poblacional Dane, del documento Cali en cifras del año 2007 y datos suministrados por Cámara de Comercio de Cali a 2007, con relación a la base de datos de unidades económicas con registro mercantil en cámara en las dos comunas. Para el análisis específico del perfil empresarial de las dos comunas, se determinó realizar un muestreo aleatorio simplificado con una muestra de 200 empresarios, se aplicó un cuestionario y se efectuaron entrevistas aleatorias estructuradas y con objetivos claros, a una muestra de 20 empresarios.

1) Caracterización Demográfica: existen 124.585 habitantes en las dos comunas, en las que predomina un leve porcentaje mayor de mujeres, con un 51%; con un alto porcentaje de inmigrantes que representan el 67% del total de la población, provenientes de los departamentos con mayor nivel de pobreza en la zona pacífica (Cauca, Chocó y Nariño) y afectados por el orden público y desplazamiento forzoso.

2) Perfil económico: Un alto porcentaje de la población de las dos comunas se estratifican en el nivel bajo 1 representando el 57,3%, los cuales se consideran dentro de la población vulnerable, dado que sus condiciones de calidad de vida son bajas y el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es alto, en un 73%; mayoría de asentamientos en ladera, farillones, barrios subnormales, periferia, baja calidad de vida y baja calidad del trabajo, escasa protección de seguridad social, inestabilidad laboral, ausencia de seguridad alimentaria, bajas condiciones de higiene, poco acceso a la educación. Sus fortalezas: su cosmovisión y su entorno, saberes populares, valores compartidos, imaginarios colectivos, constructos comunitarios y aglutinantes colectivos. El resto de esta población no supera el nivel bajo y medio, considerados como 2 y 3; el ingreso promedio de la población de las dos comunas tan solo llega a 180 USD mensuales, lo que

determina una baja capacidad de consumo, de ahorro e inversión en capital fijo.

3) Empleabilidad: Las dos comunas presentan un alto porcentaje (40%) de personas no aptas para trabajar, lo que define un porcentaje alto de dependencia económica (67%). Tan solo el 27% de la población es económicamente activa, de allí el impacto generado por el bajo promedio del ingreso Per cápita; hay un 18,9% de desempleo, el cual es superior al promedio nacional que es del 6% y al de la ciudad, que es de un 8%. El 23,1% son empleados formales, mientras hay un 58% de subempleo, lo que trae como consecuencia personas sin seguridad social, sin empleo estable, sin programas de protección de riesgos laborales, ni amparados a un régimen prestacional y dedicadas al llamado rebusque callejero, representando un 66% de esta franja de población subempleada.

4) Perfil de la actividad empresarial: Según datos aproximados de la Cámara de Comercio de Cali, en el 2007 existían 2.580 establecimientos de comercio en las dos comunas legalizados, es decir, con registro y matrícula mercantil, de los cuales un 46% son establecimientos dedicados al comercio, 18% a nivel de servicios, 20% al sector alimentos y 16% en otros, con un alto grado de dispersión en variedad de la actividad económica. El nivel de dedicación a los procesos de manufactura es muy bajo, alcanzado solo un 3%. De los 200 empresarios de las dos comunas tomados como muestra, el 81,6% están en condiciones de informalidad, el 60% son de carácter individual y un 12% de carácter familiar, lo que denota la baja capacidad de asociatividad. La tasa de perdurabilidad promedio es de un 50% a 2 años, un 20% menos de un año y un 30% a más de 2 años. El 41,20% de la actividad empresarial es dedicada al sector alimentos, pero de manera artesanal, un 28,10% son comercializadoras, el 3,5% dedicada a la construcción y tan solo el 2,6% a la manufactura. El 24,6% se dedica a otras actividades económicas, en porcentajes menores a los mencionados. Como se puede observar, es muy alto el nivel de informalidad en la actividad empresarial que se desarrolla en la comuna, presentando grandes dificultades en la calidad del empleo, en desarrollo y crecimiento de estas empresas. Por otra parte, este grupo de empresarios tomados como muestra para el presente estudio, presentan un nivel de escolaridad bajo: un 10% no tiene estudios, escasamente leen y escriben; el 23,7% tienen estudios de primaria completa y un 20% de secundaria completa. A nivel técnico y tecnológico solo llega a un 10% y el nivel Universitario completo a un 1%. Comparativamente con el comportamiento de la población en general de la comuna, la diferencia radica en el nivel de analfabetismo, que es relativamente bajo, de un 1,5%, y el nivel universitario llega a un 8% en proceso de formación y tan solo al 2,3% a nivel completo.

El nivel de formación de los empresarios tomados como muestra denotan la problemática con relación al escaso nivel de competencias y el alto nivel de informalidad que les está afectando su calidad de vida.

## RESULTADOS

El desarrollo de la presente investigación conduce entonces a plantear que, si se diseña e implementa un modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para la población vulnerable de Santiago de Cali, articulado a los planes de desarrollo de la actividad

empresarial de la región, con los saberes propios de este tipo de población, se podrán ejecutar proyectos empresariales, formalizar su actividad empresarial y tener fuentes de empleo. La Figura No. 1 ilustra el modelo y las diferentes fases para su implementación y desarrollo:

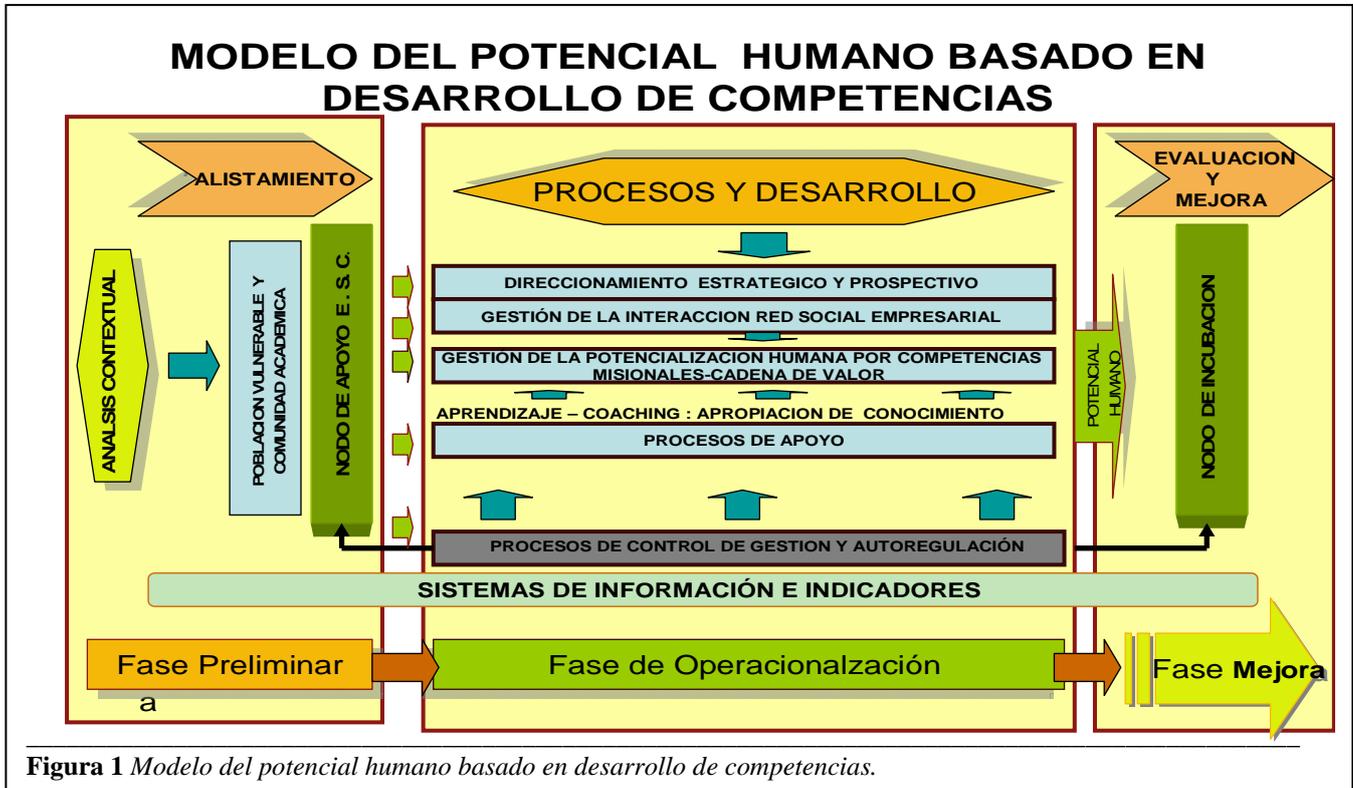


Figura 1 Modelo del potencial humano basado en desarrollo de competencias.

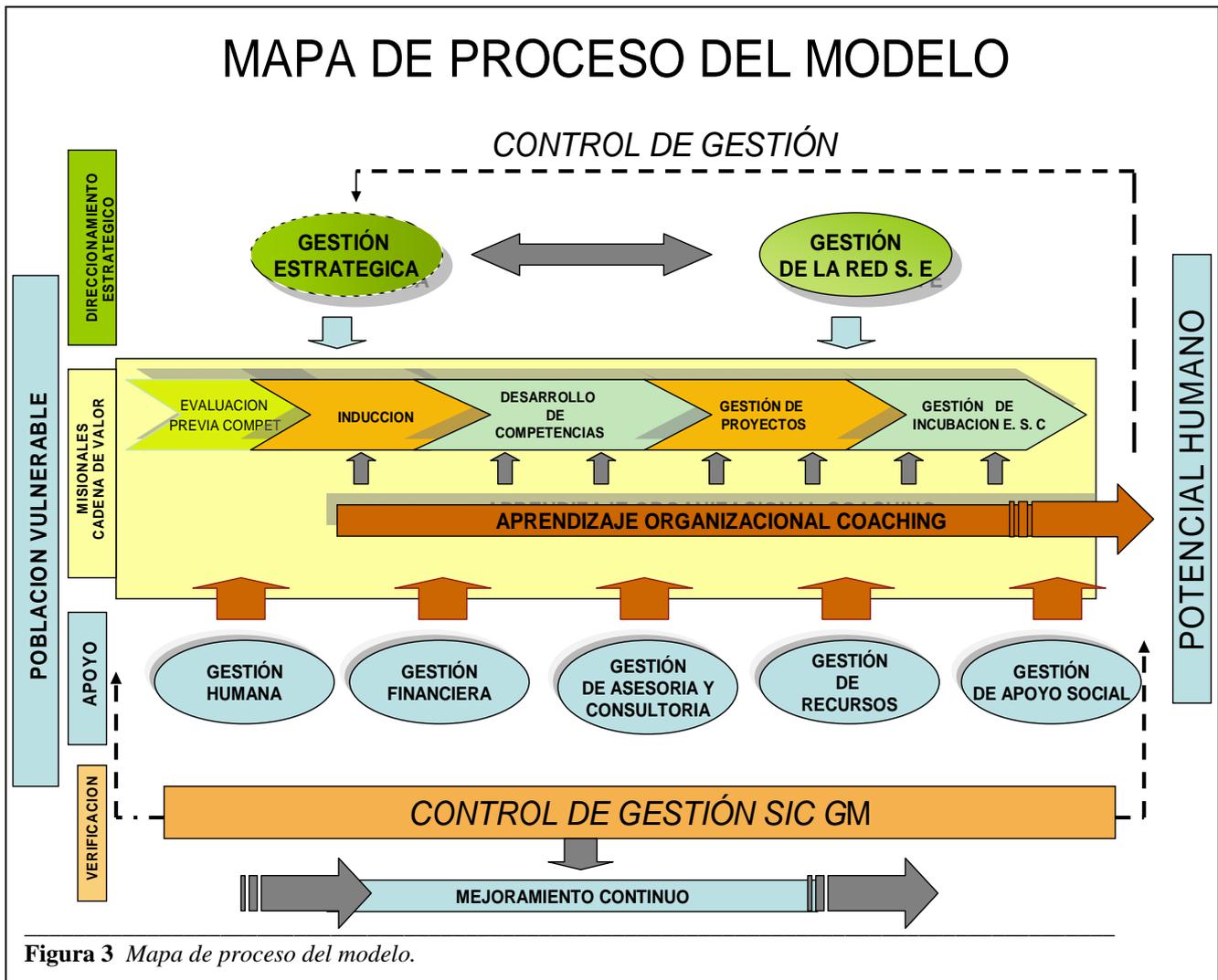
El modelo le apuesta al desarrollo del potencial humano de la población vulnerable, mediante el aprendizaje y apropiación de conocimiento, técnicas y desarrollo de potencialidades. Se trabaja a partir de una estrategia basada en la identificación, formulación, incubación y desarrollo de unidades productivas de base tecnológica, utilizando los saberes populares y las experiencias de una actividad empresarial informal y de sustento propio. Las propuestas que se han implementado, en el ámbito local, han trabajado un aglutinante colectivo, con un esfuerzo de política pública, mediante la intervención directa de agentes externos a la comunidad, pero no han incorporado un proceso de aprendizaje continuo que genere un impacto de desarrollo humano a través del desarrollo de competencias o el mejoramiento de las existentes. En particular, en Cali no existe un modelo de desarrollo empresarial para la población marginal, que incorpore el fomento de una cultura de desarrollo empresarial con base tecnológica. Un modelo que aplique técnicas de gestión y administración de empresas para desarrollar un trabajo colectivo, y que rescate los valores sociales de convivencia y cohesión. Aunque hay entidades que apoyan financieramente la generación de unidades productivas de base tecnológica, éstas no apoyan la planificación y desarrollo del proyecto productivo como tal, y el acompañamiento es deficiente. Por esto, es baja la perdurabilidad empresarial de este tipo de empresas. Las incubadoras empresariales han fracasado,

muchas de ellas se han cerrado y tampoco han fomentado el desarrollo de competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial.

El modelo cuenta con cuatro dimensiones relacionadas al contexto macro en el cual está concebido: la dimensión teórica, socio-cultural, política y práctica.

**Dimensión teórica:** Como se puede observar en la Figura 2, la cual está relacionada con la dimensión teórica del modelo, el modelo se fundamenta en la teoría de sistemas, teniendo como base la gestión basada en procesos. Ésta le aporta una estructura dinámica, entre las dimensiones, procesos, actividades, estrategias e indicadores y mejoras; su característica articuladora y sinérgica entre los actores que intervienen en él y lo dinamizan, para el logro de los objetivos y metas planteadas. Se plantea la **gestión por procesos**, de tal manera que las actividades que interactúan surtan una transformación de los elementos de entrada en resultados que garantizan la eficiencia, la eficacia y la efectividad de lo que se propone en el modelo. **El desarrollo de las competencias** es una de las estrategias en la gestión del potencial humano en población vulnerable, para lo cual se plantea desarrollar tres competencias específicas identificadas en el proceso diagnóstico a través de los indicadores de capital social, desarrollo humano y perfil socioeconómico, las cuales son las necesarias para el fortalecimiento de la actividad empresarial y el desarrollo



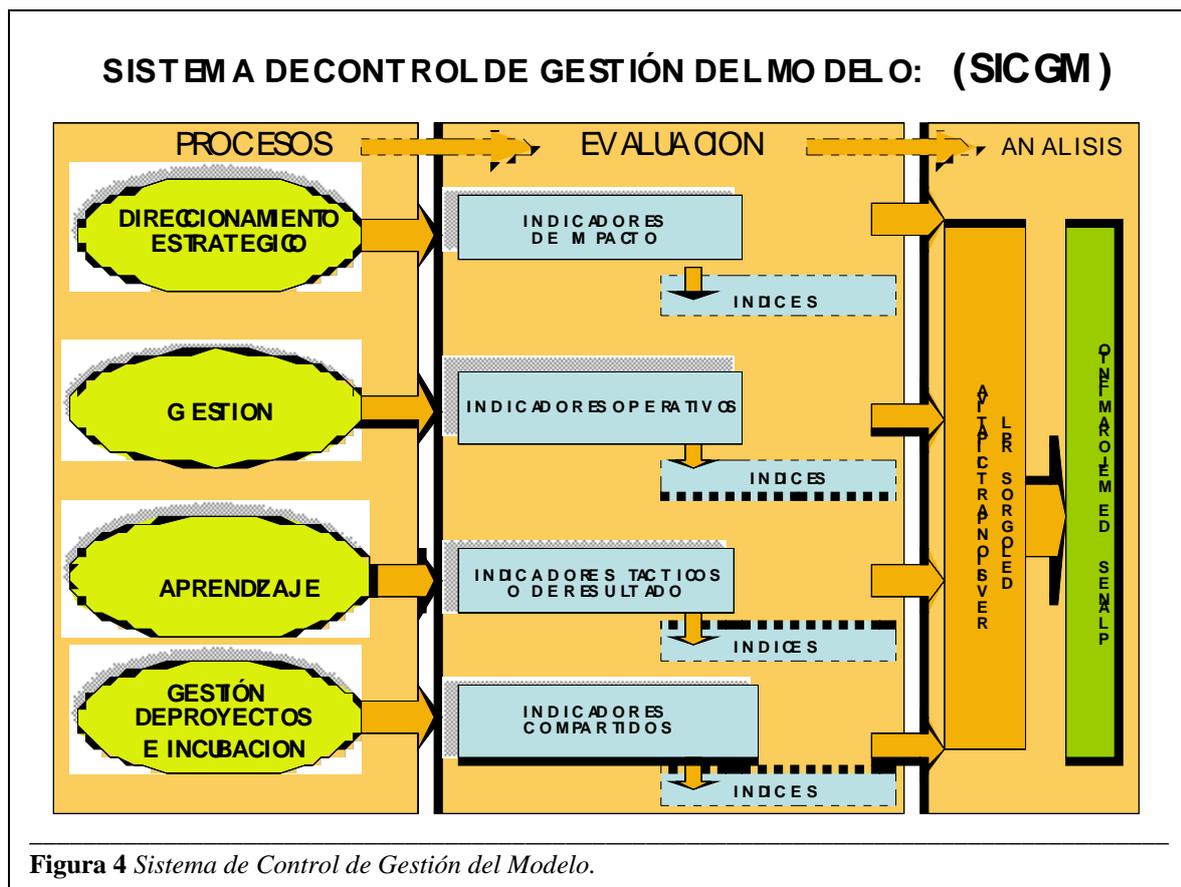


Como lo explica la Figura 3, la segunda fase relacionada con la operacionalización del modelo, se realiza a través de procesos y subprocesos. El direccionamiento estratégico está desarrollado por el subproceso de gestión estratégica y el de gestión de la red social empresarial. Los procesos misionales o la cadena de valor del modelo, están desarrollados por los siguientes subprocesos: evaluación de competencias del grupo de población vulnerable seleccionada para el programa, inducción, desarrollo de competencias a través del aprendizaje colaborativo, gestión de proyectos y el proceso de incubación o vivero empresarial. Los procesos de apoyo: gestión humana, gestión financiera, gestión de recursos, gestión de la consultoría y asesoría, gestión de apoyo social. Los procesos de control de gestión o verificación continua del proceso, que además cumple la función de autorregular y retroalimentar el modelo. La tercera fase, la de mejora, se nutre del proceso de control de gestión, el cual se ilustra en la Figura 4. El mismo se ejecuta de manera permanente y mediante los resultados generados en la revisión participativa de logros (RPL). Tomando como base las debilidades encontradas y el análisis de sus causas, se

establecen objetivos de mejoramiento, se proponen las acciones necesarias, se establecen las estrategias para lograrlo y se definen el tiempo y los recursos necesarios. Además, se complementa con el proceso de incubación o del vivero empresarial, mediante el monitoreo y seguimiento, que permite encontrar las debilidades y necesidades para el fortalecimiento de las unidades productivas generadas. Esta fase posibilita la retroalimentación del modelo en cada una de sus etapas y componentes.

El sistema de control de gestión ilustrado en la Figura 4, está constituido por procesos, evaluación y análisis. Los procesos de control de gestión para el modelo son: direccionamiento estratégico, gestión, aprendizaje y gestión de proyectos e incubación. La evaluación incluye los indicadores de impacto, indicadores operativos, indicadores tácticos o de resultado y los indicadores compartidos, cada uno de ellos con sus respectivos índices; y finalmente el análisis, a través de la revisión participativa de logros con la misma comunidad atendida y el diseño del plan de mejoramiento.

**MODELO DE DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LA POBLACIÓN VULNERABLE DE SANTIAGO DE CALI**



**Lo innovador del modelo**

Como punto innovador, este modelo plantea: a) la incorporación del aprendizaje continuo, para lograr el desarrollo de competencias en este tipo de población; b) el fomento y desarrollo del empresarismo, como estrategia para el desarrollo social comunitario; c) la vinculación de actores externos de apoyo en red (Gobierno, Universidad, sector financiero), como dinamizadores y colaboradores del proceso; d) la incorporación de un Nodo de apoyo y acompañamiento permanente a la empresa social comunitaria, desde la Universidad estructurada en red interna que potencializa el modelo; e) el fomento de proyectos productivos con organización social comunitaria, con base tecnológica y desarrollo de eslabones productivos; f) la incorporación de un proceso de incubación o vivero de la empresa social comunitaria. En fin, el diseño e implementación de un modelo que incorpora el enfoque a procesos, articulando lo ingenieril al servicio del desarrollo social.

**CONCLUSIONES**

- Esta es una investigación que se orienta a diseñar e implementar un modelo de desarrollo de competencias, cuya novedad científica está en su componente ingeniería en el uso y aplicación de tecnologías para ser implementadas en el desarrollo de unidades productivas (la ingeniería al servicio del desarrollo humano y social).
- El modelo está diseñado partiendo de los saberes populares y la cosmovisión etno-cultural de la población vulnerable, buscando potenciar a través del desarrollo de

competencias en el uso y aplicación tecnológica en las empresas generadas o unidades productivas.

- El modelo plantea una gran sinergia con los eslabones de apoyo existentes en el macro contexto y una dinámica propia, que parte fundamentalmente de la orientación fuerte a la creatividad, la innovación, el uso tecnológico, la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo.
- La contribución del modelo pretende fortalecer la gestión potencial humano a partir del desarrollo de competencias, que involucra también el componente social y el desarrollo humano desde una estrategia de educación para el trabajo.
- Es compleja la implementación del modelo teniendo en cuenta las barreras y restricciones culturales y sociales y las limitaciones propias de una población de un perfil vulnerable.
- El modelo contribuye a desarrollar competencias sociales, empresariales y de uso y aplicación tecnológico, para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable, dinamizado por un nodo en red - spin-off, desde la universidad y con el apoyo de una red social empresarial externa, articulada mediante convenios interinstitucionales; de igual forma con la implantación de un vivero o incubación para las unidades productivas gestadas y que se constituyen en empresas sociales comunitarias. 🏠

## REFERENCIAS

1. MALDONADO, Carlos Eduardo. *Filosofía de la sociedad civil*. 1era.edición. Siglo del hombre editores-universidad Libre. Facultad de Filosofía, 2002.
2. GONZALEZ, Federico et al. "Indicadores de Capital Social". En. Cali, Colombia: Editorial Universidad Libre Seccional Cali, 2006.
3. GARCÍA, G. A. *Evolución de la informalidad laboral en Colombia: determinantes macro y efectos locales*. [s.l.]: Archivos de Economía. DNP, dirección de Estudios Económicos, 2009.
4. RÍOS, Ricardo. *Seguimiento y Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Colombia: ICONTEC, 2009.
5. KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2004.
6. CASTILLO, Alicia. *Estado del Arte del emprendimiento*. Chile: Intec, 1999.
7. SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Argentina: Editorial Granica, 2005.
8. WOODRUFFE, C. "What is meant by a competency?". *Leadership and organization development journal*. Vol 14(1): 29-36, 1993.
9. ANSOARENA, A. *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: [s.n.], 1996.
10. GOLEMAN, D. *Inteligencia emocional. A teoría revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 1997.
11. CABELLO, Roxana. *Aproximación al Estudio de Competencias*. [s.l.]: Trabajo del Instituto de desarrollo humano de la Universidad Nacional de General Sarmiento, 2007.
12. ALLES, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica, 2002.
13. VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de Empresas*. Edición 2. Colombia: [s.n.], 2001.

C I E N C I A Y T É C N I C A



**ISPJAE**

