

# Análisis del comportamiento organizacional en las pymes de Santiago de Cali-Colombia\*

*A review of the organizational behavior of SMEs: Cali, Colombia*

*Análise do comportamento organizacional nas PMEs: Cali, Colômbia*

## Adriana Aguilera Castro

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Docente Asociada de tiempo completo del Departamento de Administración y Organizaciones Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle – Colombia, Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión .  
adriana.aguilera@correounivalle.edu.co

## Cristian Bedoya Dorado

Administrador de Empresas, Universidad del Valle. Profesional de Investigación en el Grupo Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle – Colombia  
cristianbd90@gmail.com

## Viviana Virgen Ortiz

Candidata al título de Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Docente ocasional tiempo completo del Departamento de Administración y Organizaciones, Coordinadora del Programa Académico Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle – Colombia.  
viviana.virgen@correounivalle.edu.co

---

Fecha de recepción: 15 de abril de 2013

Fecha de aceptación: 21 de mayo de 2013

## Resumen

Este artículo busca analizar los niveles del Comportamiento Organizacional (CO) y las salidas humanas según el modelo de Robbins y Judge (2009), en una muestra de 103 pymes de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia. La investigación que dio origen al artículo es de tipo descriptiva – analítica, se aplicó un cuestionario para recopilar la información. A nivel individual se evidenció que un alto porcentaje de pymes califica la experiencia como fortaleza mayor y la actitud hacia el aprendizaje como fortaleza menor; en el nivel grupal la capacidad para motivar al personal es la fortaleza mayor. A nivel de sistema social se encontró que la mayoría de las pymes afirman que tienen una misión establecida formalmente y se corresponde con la realidad. En relación con los elementos de salidas humanas, se evidenció que la principal fortaleza para las pymes es la continuidad de los trabajadores en las empresas.

---

\* Este artículo es producto del Proyecto de Investigación CI 8097 “Aplicación de un Modelo de Formulación de Estrategias para la Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial en las pymes de Santiago de Cali”, financiado por la Universidad del Valle mediante convocatoria interna.

## Palabras clave

Comportamiento organizacional, pymes, nivel individual, nivel grupal, nivel del sistema social.

## Abstract

This article is aimed at providing a review of the levels of Organizational Behavior (OB) and human outputs based on the Robbins and Judge model (2009), using a sample consisting of 103 SMEs (small and medium-sized enterprises) located in the city of Santiago de Cali, Colombia. The research work that gave rise to this article is descriptive and analytical in nature. Questionnaires were used for gathering information. On an individual level, there is evidence that a high percentage of SMEs find experience to be a major strength, and attitude towards learning to be a minor strength. On an aggregate level, the ability to motivate the staff is considered a major strength. On a social system level, it was found that most SMEs affirm that they have a formally established mission which is consistent with reality. With regard to human output, evidence shows that SMEs find that continuity of workers at companies is their primary strength.

## Key words

Organizational behavior, SMES, individual level, aggregate level, social system level.

## Resumo

Esse artigo tem como objetivo analisar os níveis de Comportamento Organizacional (CO) e as saídas humanas, segundo o modelo de Robbins e Judge (2009), em uma amostra de 103 PMEs na cidade de Santiago de Cali na Colômbia. A pesquisa que deu origem ao artigo é de tipo descritivo - analítica, foi aplicado um questionário para coletar as informações. Ao nível individual, foi evidenciado que um elevado percentual de PMEs qualifica a experiência como força maior e sua atitude face à aprendizagem como força menor; ao nível do grupo a capacidade de motivar o pessoal é a força maior. A nível do sistema social foi constatado que a maioria das PMEs afirmam que têm uma missão formalmente estabelecida, e corresponde com a realidade. Com relação aos elementos de saídas humanas, ficou demonstrado que a força principal das PMEs é a continuação dos trabalhadores nas empresas.

## Palavras-chave

Comportamento organizacional, PMEs, nível individual, nível de grupo, nível do sistema social.

## Introducción

La literatura sobre comportamiento organizacional en las pymes es escasa debido a que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo en empresas grandes; esta afirmación se soporta en los escritos de autores como Davis & Newstrom (1999); Guillén & Guil (2000); Hellriegel,

Slocum & Woodman (1998); Robbins (1987); Robbins & Judge (2010). Los trabajos de Calderón et al (2006), Coccia y Rolfo (2013); Dargahi (2003); Khurram, Jafri, Ismail, y Soehod (2013); Orozco, Chavarro, y Ruiz (2010); Popescu y Drucy (2012), Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), VanStelle, Koerber, Kazbour, Austin, Vicars, Harr y Miguel (2012), señalan que existen características específicas del comportamiento organizacional en las pymes que las diferencian de las grandes empresas, como son el liderazgo, la rotación, la estructura organizacional, la comunicación, el clima y la cultura organizacional, la satisfacción laboral, entre otras más.

Según Robbins y Judge (2009) el comportamiento organizacional estudia la influencia que individuos, grupos y estructura organizacional tienen sobre la actuación o conducta de los individuos. La relación del factor humano con los resultados organizacionales implica procesos psicológicos y psicosociales que llegan a ser difíciles de cuantificar (Parra, 1998; Quijano, 2006); por ello, Robbins (1987) propone un modelo en el que se analizan el nivel individual, el nivel grupal, y el nivel del sistema organizacional con el cual es posible caracterizar y describir diferentes variables independientes para cada uno de estos niveles. Adicionalmente, con este modelo se pueden analizar unas variables dependientes o salidas humanas (Robbins & Judge, 2009), mediante las cuales se puede evidenciar la satisfacción del individuo en la empresa.

El presente artículo tiene como objetivo analizar el comportamiento organizacional en las pymes, bajo el modelo de Robbins y Judge (2009); para ello se tomaron los datos de una investigación de tipo descriptiva – analítica en una muestra de 103 pymes de la ciudad de Santiago de Cali (Colombia). De este modo se espera responder a la pregunta: ¿Cómo puede describirse el comportamiento organizacional en las pymes de Santiago de Cali, bajo el modelo de Robbins y Judge (2009) teniendo en cuenta el nivel individual, grupal, sistema de la organización y salida humana?

## 1. Marco teórico

### 1.1. Definición de pyme en Colombia

Las pymes en Colombia se conciben como aquel conjunto de empresas fundamentales para la generación de empleo y crecimiento económico. Mediante la Ley 905 de 2004 se define que las micro (incluidas las famiempresas), pequeñas y medianas son toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas (C.N.R., 2004, Ley 905), que cumplan con los criterios que se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Clasificación por tamaño de las empresas en Colombia (Pymes)

Categoría de empresas*	Valor de activos	No. de trabajadores
Pequeña	Entre 501 y 5.000 SMLMV	Entre 11 Y 50
Mediana	Entre 50001 30.000 SMLMV	Entre 51 y 200

**Fuente:** Adaptado de Mincomercio (2007)

## 1.2. Modelo de comportamiento organizacional de Robbins y Judge

Los resultados que se presentan en este artículo se basan en el modelo de comportamiento organizacional de Robbins y Judge, el cual plantea tres niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo y nivel de sistema social; además, el autor especifica la salida humana como la variable dependiente del modelo. Según el modelo, a medida que se avanza del nivel individual hacia el último nivel que es el nivel de sistema social, es posible obtener mayor conocimiento del comportamiento dentro de las organizaciones (Robbins, 1987; Robbins & Judge, 2009). A continuación se presenta una explicación general de cada nivel.

### 1.2.1 Nivel individual

Para Robbins y Judge (2009) en su modelo de comportamiento organizacional, el nivel individual hace referencia a los elementos asociados al individuo como la personalidad, las características biográficas, valores y actitudes, aptitudes, percepción, motivación y aprendizaje individual, y toma de decisiones. En el presente documento se analizan como variables del nivel individual, el aprendizaje, el conocimiento y la experiencia.

De acuerdo con Robbins (1987) el *aprendizaje* es un proceso incesante, en el que se presenta un cambio relativamente permanente en el comportamiento, causado por la experiencia. Este proceso permite a las organizaciones adquirir nuevos conocimientos y destrezas (Cotton, 1989; Fernández, 1996); es por ello que el aprendizaje puede considerarse como la piedra angular del *conocimiento* (Barceló, 2001). En la literatura de las pymes existen algunos instrumentos o escalas para medir el aprendizaje organizacional, esto se evidencia en los trabajos de Kaplan y Norton (1992, 1996), Lähteenmäki, Toivonen y Mattila (2001), y Williams (2001).

Según los estudios de Álvarez y Sahui (2009) las pymes se enfrentan a dificultades con las actitudes hacia el aprendizaje y el conocimiento debido a la falta de desarrollo profesional de sus trabajadores. Para estos autores, en la mayoría de las pymes el nivel de formación de los empleados solo llega hasta la secundaria. Por su parte, Zevallos (2006) considera que en Colombia, la carencia de personal calificado rebasa el ámbito de las pymes y coloca en el debate aspectos como el rezago educativo, la deserción escolar y la inversión del Estado en la educación básica.

Para Calderón *et al* (2006), aunque en las pymes existen programas de formación, estas se encuentran lejanas de una gestión del conocimiento; esto se debe a que existe poca conciencia de la importancia del conocimiento, de su difusión, aplicación y protección. Sin embargo, este es un escenario opuesto a lo que encuentra Calderón (2002) en las grandes empresas colombianas, las cuales presentan modelos mentales más flexibles, niveles más avanzados en los ciclos de aprendizaje y mayor aplicación del conocimiento, se evidencia una estructura bien desarrollada de los hábitos de aprender y desaprender.

De acuerdo con Zevallos (2006) en las pymes se presentan dificultades en la calidad del recurso humano; existe poca cualificación tanto teórica como práctica; para este autor la dificultad se debe a la formación básica y en ocasiones técnica, así como la experiencia laboral previa. Calderón *et al.* (2006) en sus estudios encuentran que las pymes, para conseguir competencias y talentos requieren de reclutamiento externo, de esta manera incorporan

individuos con experiencia en el mercado. Por su parte, Fernández (2007) en sus estudios sobre pymes plantea que estas requieren cada vez más competencias en sus empleados que contribuyan con su funcionamiento ordinario, permitiéndoles su crecimiento y madurez; para esta autora la experiencia, el estudio o la formación son elementos relevantes que hacen parte de las competencias individuales.

### 1.2.2. Nivel grupal

El nivel grupal de las organizaciones hace referencia a la interacción entre dos o más individuos, se presentan relaciones interdependientes y los individuos se reúnen con el fin de lograr objetivos particulares (Robbins & Judge, 2009). En este trabajo se describe el nivel grupal mediante las variables: toma de decisiones, liderazgo y mecanismos de control y comunicación.

En las organizaciones es común que los grupos generen información y conocimientos más complejos; esto se debe a que el conocimiento de cada individuo es sumado al de los otros, y generan aportes al proceso de decisión (Robbins & Judge, 2009). En las pymes la *toma de decisiones* se ha estudiado en función de los procesos administrativos y el apoyo de las TIC. Por ejemplo, Solano, Riascos y Aguilera (2013) encuentran en su investigación que algunas pymes adelantan grandes inversiones tecnológicas para apoyar su proceso de toma de decisiones; por otro lado, Riascos y Aguilera (2011) determinan en una muestra de pymes, que existen diversas herramientas TI para apoyar las actividades de gestión humana.

Diferentes enfoques de estudio han concluido que el *liderazgo* se asocia con la capacidad que tiene un individuo de influir en otros, de forma que estos sean orientados al logro de objetivos en función del éxito organizacional (Álvarez, Cardona, Chichilla, Miller, Pérez, Pin, Poelmans, Rodríguez, Rodríguez & Torres, 2001; House, Wright & Adytia, 1997; Lussier & Achua, 2002; Loya, 2006; Robbins & Judge, 2009).

Robles, De la Garza y Medina (2008) en su estudio sobre los factores más significativos de liderazgo, concluyen que los gerentes de las pymes conocen de este tema y establecen el rumbo empresarial; sin embargo, también consideran que los gerentes no celebran los logros intermedios, no invitan a los subordinados a compartir los sueños, que hay poca o nula innovación sobre las operaciones y prestan poca atención a nuevos métodos de trabajo para las pymes.

Con referencia a los *mecanismos de control*, Palomo (2005) señala que en las pymes se carece de organización formal, lo cual se asocia con la falta de mecanismos de supervisión y de estándares de desempeño.

Para Quiroga (2007), la *comunicación organizacional* es un pilar fundamental para la gestión de la dirección estratégica empresarial. Según este autor, la comunicación conduce los flujos de información de la empresa, de modo que puedan convertirse en conocimiento, innovación y valor agregado a través del aprendizaje organizacional.

En un análisis empírico preliminar de los sistemas de comunicación interna en las pymes del sector metalmeccánico en el 2002, se evidenció que el manejo de la información dentro de éstas es bueno para un 73% de las empresas, y que el 62% de las pymes brinda capacitación a los empleados en estos temas (Quiroga, 2007). Para el 2007 el autor encuentra que

existen diferentes métodos y medios de comunicación internos, entre los que se destacan los verbales y escritos como los más usados. Adicional a ello, se observó que el método menos usado es el telefónico (Quiroga, 2007).

### 1.2.3. Nivel de sistema social

El nivel de sistema social en las organizaciones agrupa la dimensión cultural, la estructura y el diseño organizacional, y las políticas y prácticas de gestión humana. De este nivel se desprenden los resultados humanos o salidas humanas (Robbins & Judge, 2009). En este trabajo se presenta el nivel de sistema social haciendo referencia al tipo de estructura organizacional y los elementos constitutivos de la misión en las pymes.

Para Jurado, Vivar y Pérez (1997) las pymes carecen de organización formal, es decir, falta una estructura formal; para Palomo (2005) falta estructurar de manera adecuada las operaciones y actividades, establecer políticas escritas, esquemas de supervisión y estándares de desempeño, entre otros aspectos. Kauffman (2001) señala que las pymes no cuentan con sistemas de planeación, organización, administración, y control eficientes. Zapata (2004) considera que aunque las pymes formulan su visión y misión, estas se limitan a consideraciones escritas que no se hacen explícitas en términos de objetivos estratégicos y funcionales con su correspondiente plan operativo.

### 1.2.4. Salidas humanas

Las salidas humanas, o resultados humanos, según Robbins y Judge (2009) son aquellas variables que dependen de las variables y la interacción de los niveles del comportamiento organizacional. Para este trabajo se tienen en cuenta la rotación externa, el ausentismo y la satisfacción en términos de remuneración.

La *rotación externa* es el retiro permanente de una persona de la organización y puede ser tanto voluntaria como involuntaria, esto genera costos para las empresas, principalmente en relación con procesos de gestión humana (Robbins & Judge, 2009). De acuerdo con Palomo (2005) los niveles de rotación externa en las pymes son excesivos; esto se debe a las pocas oportunidades de ascenso que ofrecen, los salarios bajos, las condiciones laborales y la poca satisfacción. Para Fernández, Ruiz-Carrillo y Fernández (2006) el tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación – rotación. Según estos autores, las grandes empresas invierten más en la formación de sus trabajadores y generan mayor estabilidad laboral que las pymes.

El *ausentismo* por su parte, se presenta cuando un trabajador no asiste a su trabajo con frecuencia. (Robbins & Judge (2009), Steers y Rhodes (1984), identificaron ocho categorías compuestas por 209 variables que causan el ausentismo laboral, estas son: (1) Actitudes de trabajo; (2) Factores económicos y de mercado; (3) Factores organizacionales; (4) Factores del medio laboral; (5) Satisfacción laboral; (6) Factores personales; (7) Factores externos: temperatura, horas de sol, etc.; y (8) Cambio organizacional. Autores como Salgado, Reme-seiro e Iglesias (1996) estudian el ausentismo en las pymes como un indicador del clima organizacional. Quiroga (2007) estudia la comunicación, el clima y la cultura organizacional y señala que tanto la rotación como el ausentismo son elementos que permiten interpretar el clima organizacional.

La *satisfacción en el trabajo* es, según Robbins y Judge (2009) el sentimiento positivo con respecto al trabajo, que se da por la evaluación de sus características. Sierra y Sato (2003) señalan que en las pymes es necesario mejorar la calidad del empleo, debido a que la remuneración es baja. Por su parte Martínez (2004) anota que en las pymes no se cuenta con métodos de administración de sueldos y salarios para sus empleados, lo que afecta los niveles salariales. Para Sava (2011) en las pymes una “mejor remuneración” es sinónimo de “personal realizado”.

## 2. Material y método

La investigación que dio origen a este artículo fue de tipo descriptivo – analítica. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Se estudiaron 103 pymes de diferentes sectores económicos de la ciudad de Santiago de Cali, y la información obtenida se analizó en función de variables que constituyen los niveles de comportamiento organizacional propuestos en Robbins (1987) y Robbins y Judge (2009).

### 2.1. Población y muestra

La población objeto de estudio son las pymes de la ciudad de Santiago de Cali – Colombia. De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Cali, a noviembre de 2011 se encontraban registradas 7.376 pymes.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó el método de muestreo aleatorio estratificado con un nivel de confianza del 95% ( $Z=1,96$ ); un margen de error del 10% ( $d=0,1$ ); y una probabilidad de éxito del 50% ( $P=0,5$ ); obteniendo una muestra de 94 pymes, se consideró una proporción esperada de pérdida de datos del 10% para evitar afectar el nivel de confianza por errores al recolectar la información, o por información no suministrada; el tamaño muestral final fue de 103 pymes.

Los criterios empleados para la estratificación obedecen al tamaño de las pymes. La Cámara de Comercio de Cali (2011b) señala que el 80% corresponden a empresas pequeñas y el 20% a empresas medianas. Por las dificultades habidas al momento de la recolección de datos, la muestra quedó distribuida así: 76 empresas pequeñas y 27 empresas medianas (Ver Tabla 2), esto no afecta el nivel de confianza.

**Tabla 2.** Composición de la muestra según el tamaño de la empresa

Tamaño de la Pymes	Frecuencia	(%)
Pequeña	76	73,8
Pequeña	27	26,2
Total	103	100,0

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Recolección de la Información

La técnica de recolección de la información empleada fue la encuesta. Se utilizó como soporte un cuestionario aplicado a gerentes, propietarios y trabajadores de las empresas (uno por empresa). El trabajo de campo se inició en julio de 2012 y finalizó en agosto del mismo año.

A partir de los niveles del modelo de comportamiento organizacional, se seleccionaron un conjunto de variables que permiten, de manera ordenada y precisa, recolectar la información. El objetivo de este conjunto de preguntas dentro del cuestionario es brindar la información necesaria para dar respuesta al interrogante planteado para este artículo: ¿Cómo puede describirse el comportamiento organizacional, en las pymes de Santiago de Cali, bajo el modelo de Robbins y Judge (2009), teniendo en cuenta el nivel individual, grupal, sistema de la organización y salida humana?

La mayoría de las preguntas que contiene el instrumento están orientadas a determinar la existencia de los aspectos objeto de estudio y a valorar estos aspectos como fortalezas o debilidades de la compañía; este conjunto de preguntas permite:

**A nivel individual:** Determinar las fortalezas y debilidades en relación con: Actitud de los trabajadores al aprendizaje; experiencia de los trabajadores y nivel educativo de los trabajadores.

**A nivel grupal:** Determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a: Capacidad de planeación y toma de decisiones; capacidad de motivación al personal; capacidad de comunicación y mecanismos de control.

**A nivel de sistema social:** Identificar los factores misionales considerados por las empresas; determinar el nivel de definición de la misión e identificar la estructura organizacional de las empresas.

**Salidas humanas:** Determinar las fortalezas y debilidades en relación con: Nivel de remuneración de empleados; continuidad de los trabajadores en la empresa y nivel de ausentismo.

## 2.3. Análisis de la información

Los datos recolectados fueron tabulados y procesados en el software estadístico IBM SPSS Statistics 20; la interpretación y análisis se soportaron utilizando la estadística descriptiva y medidas de tendencia central en función del objetivo establecido. Las gráficas fueron realizadas en Microsoft Excel 2010.

## 3. Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo con el análisis de los elementos de los niveles de comportamiento organizacional y salidas humanas establecidos por Robbins y Judge (2009), calificados como fortalezas o debilidades por las pymes.

### 3.1. Nivel individual y grupal

Como se puede observar en la Tabla 3, los elementos del nivel individual se encuentran en su mayoría calificados como una fortaleza mayor en las pymes, Aprendizaje (50% y 51,9%),

Experiencia (69,7% y 70,4%), y Conocimiento (38,2% y 40,7%). De las tres variables la experiencia es la principal fortaleza, tanto para las empresas pequeñas como para las medianas.

**Tabla 3.** Elementos del nivel individual y grupal

Nivel del CO	Variables del Nivel	% por tamaño de la Pyme											
		Pequeña						Mediana					
		DM	Dm	N	Fm	FM	T	DM	Dm	N	Fm	FM	T*
Individual	Aprendizaje	2,6	6,6	3,9	34,2	50,0	97,3	0,0	11,1	14,8	18,5	51,9	96,3
	Experiencia	0,0	1,3	6,6	22,4	69,7	100	3,7	3,7	3,7	18,5	70,4	100
	Conocimiento	5,3	14,5	14,5	26,3	38,2	98,8	0,0	7,4	22,2	29,6	40,7	99,9
Grupal	Toma de decisiones	1,3	9,2	9,2	23,7	56,6	100	0,0	3,4	11,1	18,5	66,7	100
	Liderazgo	1,3	5,3	3,9	23,7	65,8	100	0,0	0,0	3,7	33,3	63,0	100
	Comunicación	1,3	10,5	6,6	19,7	61,8	100	0,0	7,4	7,4	22,2	63,0	100
	Mecanismos de control	1,3	6,6	6,6	27,6	57,9	100	0,0	7,4	3,7	29,6	59,3	100

\*DM: Debilidad Mayor, Dm: Debilidad menor, N: Ni debilidad ni fortaleza; Fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza Mayor; T: Total. Para los % en T Total. Para los % en T<100 corresponde a resultados donde los encuestados responden No sabe o no aplica (NS/ NA).

**Fuente:**Elaboración propia

En el caso de las empresas pequeñas, el nivel educativo (conocimiento) de los empleados es la principal debilidad, mientras que en las medianas la principal debilidad es la actitud hacia el aprendizaje.

En cuanto a los elementos del nivel grupal, en la Tabla 3 se observa que tanto para las empresas pequeñas como para las medianas, la mayor fortaleza es su capacidad para motivar al personal (liderazgo). Para el caso de las debilidades, en las empresas pequeñas la principal es la capacidad de comunicación, y para las medianas es en igual porcentaje tanto la capacidad de comunicación como los mecanismos de control. A diferencia de las pequeñas empresas, las medianas no califican como una debilidad mayor ninguna de las variables del nivel grupal.

### 3.2. Nivel de sistema social

Como se puede observar en la Tabla 4, en relación con los elementos del nivel de sistema social, para la categoría de empresas pequeñas, es decir, las que tienen entre 10 y 50 empleados<sup>1</sup>, el 93% cuentan con una misión establecida, y de ese porcentaje el 64,5% la tienen formalmente definida. Para la categoría de empresas medianas, es decir, las que tienen entre 51 y 200 empleados; el 93% cuentan con una misión, y de ese porcentaje, el 77,8% la tienen formalmente definida.

1 El número de empleados fue el criterio definido para la clasificación de las pymes en la investigación que dio origen a este artículo.

**Tabla 4.** Elementos del nivel sistema social

Variable	Elementos variable	% por tamaño de la Pyme	
		Pequeña	Mediana
Misión	Definida	64,5	77,8
	No definida	28,9	14,8
	No tiene	6,6	7,4
	Total	100	100
Tipo de Estructura Organizacional *	Tipo 1	3,9	14,8
	Tipo 2	17,1	29,6
	Tipo 3	11,8	29,6
	Tipo 4	15,8	33,3
	Tipo 5	21,1	0,0
	Tipo 6	30,3	14,8
	Total	100	100

\* Tipo 1: Asamblea, Junta Directiva y Gerente General ; Tipo 2: Asamblea, Junta Directiva, Gerente General, Directores de Área Tipo 3: Junta Directiva, Gerente Gerente; Tipo 4: Junta Directiva, Gerente Gerenal, Directores de Área; Tipo 5: Propietario-Gerente; Tipo 6: Propietario-Gerente, Directores de Área.

**Fuente:** Elaboración propia

Estos resultados indican que un porcentaje muy alto de las pymes de Santiago de Cali tienen establecida su misión de manera formal y además se han preocupado por difundirla entre sus empleados.

En relación con el tipo de estructura organizacional para las empresas pequeñas está definida por el esquema Propietario – Gerente y Directores de Área; y para las empresas medianas lo está por el esquema Junta Directiva, Gerente General y Directores de Área. Para las empresas medianas se evidencia un nivel más en la estructura y además la separación entre la gerencia y el propietario de la empresa.

En la Tabla 5 los encuestados están de acuerdo en que las pymes de Santiago de Cali cuentan con un mercado objetivo expresado en la misión y que además se manifiestan los servicios o productos ofrecidos por las empresas y sus principios y valores.

También es posible afirmar que, aunque en menor medida, las pymes cuentan con misiones u objetivos por áreas de la empresa. El aspecto que en menor medida se encuentra indicado en la misión está relacionado con los procedimientos para alcanzar sus metas actuales. Otro aspecto analizado se relaciona con la concordancia entre la misión y la realidad de la empresa; este criterio tuvo la calificación más alta, en comparación con los otros criterios; en el caso de las empresas pequeñas el 47% están totalmente de acuerdo en que este criterio se cumple y 42% están de acuerdo. En el caso de las empresas medianas el 63% están totalmente de acuerdo y el 27% están de acuerdo.

**Tabla 5.** Elementos de la misión estudiados

Situación de la misión	% por tamaño de la Pyme									
	Pequeña					Mediana				
	TD	ED	N	DA	TA	TD	ED	N	DA	TA*
La misión expresa cuál es el mercado objetivo de la empresa	1,4	2,8	7,0	46,5	42,3	0,0	0,0	12,0	32,0	56,0
En la misión es posible identificar los productos o servicios más importantes de la empresa	0,0	2,8	8,5	4,79	40,8	0,0	0,0	12,0	40,0	48,0
La misión expresa la forma de alcanzar las metas	2,8	23,9	19,7	31,0	22,5	0,0	0,0	20,0	36,0	36,0
La empresa cuenta con principios o valores organizacionales claramente definidos	0,0	4,2	7,0	56,3	32,4	0,0	4,0	0,0	32,0	64,0
Cada área o departamento de la empresa tiene una misión y objetivos	0,0	7,1	14,3	52,9	25,7	4,0	4,0	4,0	4,0	48,0
Los aspectos definidos en la misión concuerdan con la realidad actual de la empresa	0,0	0,0	0,0	2,9	2,9	0,0	4,0	0,0	24,0	72,0

\* TD: Totalmente en desacuerdo; ED: En Desacuerdo; N: Ni en desacuerdo ni en desacuerdo; DA: Deacuerdo ;TA: Totalmente de acuerdo.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3. Salidas humanas

En relación con los elementos de las salidas humanas, en el caso de las empresas pequeñas como se presenta en la Tabla 6, la continuidad de los trabajadores en la empresa es la principal fortaleza (rotación externa baja); la mayor debilidad está relacionada con los niveles de ausentismo. En la categoría de empresas medianas, igualmente la principal fortaleza es la continuidad de los trabajadores en la empresa y el nivel de remuneración es la mayor debilidad. En las empresas pequeñas el ausentismo es la única variable calificada como debilidad mayor.

**Tabla 6.** Elementos de la salida humana

Variables del Nivel	% por tamaño de la Pyme											
	Pequeña						Mediana					
	DM	Dm	N	Fm	FM	T	DM	Dm	N	Fm	FM	T*
Ausentismos	3,9	5,3	9,2	30,3	50,0	98,7	0,0	18,5	11,1	25,9	44,4	99,9
Remuneración	0,0	2,6	23,7	32,9	39,5	98,7	7,4	0,0	22,2	22,2	44,4	96,2
Rotación	0,0	3,9	5,3	19,7	71,1	100	3,7	0,0	0,0	14,8	81,5	100

\*DM: Debilidad Mayor, Dm: Debilidad menor, N: Ni debilidad ni fortaleza; Fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza Mayor; T: Total. Para los % en T Total. Para los % en T<100 corresponde a resultados donde los encuestados responden No sabe o no aplica (NS/ NA).

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4. Discusión

A partir del análisis de los resultados a nivel del sistema social, en el que se identifican los factores misionales y la estructura organizacional; se puede determinar que las pequeñas y medianas empresas en Santiago de Cali desarrollan acciones que les permitan definir de manera formal este nivel. Uno de los aspectos que se puede establecer al analizar los resultados relacionados con el nivel de sistema social, es que si bien un gran porcentaje de las pymes (93%) cuentan con una misión establecida y además se preocupan por difundirla entre sus empleados (64,5% en el caso de las pequeñas y 77,8% en el caso de las medianas); esta misión no expresa claramente cuáles serán los procedimientos para alcanzar las metas actuales. Existen vacíos entre la definición de la misión y la forma de operacionalizarla, es decir, cómo llevarla a la práctica para que permita el cumplimiento de los objetivos mediante las estrategias seleccionadas.

Las empresas medianas han conseguido que su sistema social tenga mayores niveles de institucionalización que las empresas pequeñas; esto implica que han logrado que el comportamiento organizacional encuentre un significado compartido entre los miembros de las organizaciones y que, por tanto, estas puedan distinguirse unas de otras, generando sentido de identidad, compromiso e incrementando la estabilidad del sistema social. Las empresas pequeñas también han avanzado en la definición del diseño organizacional.

En las empresas medianas se encontró que las estructuras organizacionales muestran un nivel jerárquico más que las empresas pequeñas y, además, se caracterizan por tener junta directiva, gerente general y directores de área. De acuerdo con los resultados de la investigación, los niveles jerárquicos influyen en variables como la comunicación, la cual en este caso fue calificada como una de las principales debilidades (pequeñas 11,8% y medianas 7,4%).

La mayoría de las pymes señalan que sus estructuras se caracterizan porque el gerente es el propietario (en el caso de las pequeñas) y en menor proporción las medianas; esto tiene repercusiones en los diferentes niveles del comportamiento organizacional analizados, en el caso del nivel grupal este tipo de estructura hace que la comunicación fluya de manera descendente, por ello los resultados señalan que la principal debilidad en este tipo de empresas es la comunicación. En el nivel individual los resultados evidencian que para las empresas pequeñas su mayor debilidad está asociada con el conocimiento de los empleados, esta variable fue asociada en el instrumento con el nivel de formación académica, mientras que en las empresas medianas la principal debilidad tiene que ver con la actitud hacia el aprendizaje, esto puede relacionarse con las limitaciones que tienen los individuos para establecer el plan de carrera en este tipo de empresas.

En relación con las salidas humanas en las pymes, la principal fortaleza que se evidencia con la aplicación del instrumento es la continuidad de los trabajadores en las empresas, esto quiere decir que se presenta un bajo nivel de rotación externa. Este aspecto puede beneficiar a las pymes de Santiago de Cali – Colombia, ya que logran mantener altos niveles de experiencia acumulados en el personal.

En las empresas pequeñas la principal debilidad está relacionada con los altos niveles de ausentismo; este es un tema complejo, ya que si bien el nivel de rotación externa es bajo, las constantes faltas de los empleados a su trabajo pueden llevar a que se alteren los niveles de productividad en este tipo de empresas. En el caso de las empresas medianas la principal

debilidad que se encuentra con la aplicación del instrumento son los bajos niveles de remuneración; la mayoría de los seres humanos pretenden mejorar su calidad de vida mediante el trabajo; en este tipo de empresas la satisfacción: “ese sentimiento positivo con respecto al trabajo”, está profundamente ligada con los niveles de remuneración, y estos no son considerados una prioridad, según los resultados de la encuesta.

## Referencias bibliográficas

1. Álvarez, K y Sahui, J.A. (2009). “La interacción de los factores individuales y organizacionales como barreras del aprendizaje: problemas de actitud y tecnológicos a los que se enfrentan las pymes en México”. *Ensayo de Administración*, (42), 89-98.
2. Álvarez, S., Cardona, P., Chichilla, M.N., Miller, P., Pérez, J. A., Pin, J. R., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J. M. y Torres, M. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid: McGraw-Hill.
3. Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
4. Calderón, G. (2002). “Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano”. En *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Medellín: Ascolfa.
5. Calderón, G. y Semillero de Investigación. (2006). “Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana”. *Innovar*, 16(27), 57-72.
6. CCC. (2011). “Registro Mercantil de Cali”. Santiago de Cali: s.n.
7. Coccia, M., & Rolfo, S. (2013). “Human Resource Management and Organizational Behavior of Public Research Institutions”. *International Journal of Public Administration*, 36(4), 256-268.
8. Cotton, J.W. (1989). *Antecedentes históricos de la Teoría del Aprendizaje*. Enciclopedia Internacional de la Educación. Barcelona, MEC y Vicens-Vives.
9. Dargahi, H. (2012). Organizational behavior of employees of Tehran university of medical sciences. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 5.
10. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
11. Fernández, R., Ruiz-Carrillo, J. I. y Fernández, N. (2006). “Los recursos humanos en las pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63-80.
12. Fernández, Z. (1996). “Las bases internas de la competitividad de la empresa”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 11-19.
13. Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
14. Hellriegel, D., Woodman, R. W., & Slocum, J. W. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: South-Western College Pub.
15. Hernández, L. (2007). “Competencias esenciales y pymes familiares: Un modelo para el éxito empresarial”. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263.

16. Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). "Metodología de la investigación". México: McGraw-Hill.
17. House, R., Wright, N & Aditya, R. (1997). "Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory". In P. C. Early y M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.
18. Jurado, A. Vivar, V., y Pérez, R. (1997). "Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa" presentado en *3er Congreso Nacional de Vinculación, ANUIES*. Cuernavaca, Morelos, 27 y 28 de Enero.
19. Kaplan, R. & Norton, D. (1992). "The balanced scorecard-measures that drive performance". *Harvard Business Review*, 71-79.
20. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). "Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategic and Leadership*", 18-24.
21. Kauffman, S. (2001). *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana*". Recuperado el día 24 de diciembre de 2012 de: [www.uv.mx/iiescal/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiescal/revista2001-1/empresas.htm)
22. Khurram, W., Jafri, S. K. A., Ismail, K. B., & Soehod, K. (2013). "An assessment of positive organizational behavior in service sector of Pakistan: Role of organization based self-esteem and global self-esteem". *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(15), 2872-2880.
23. Lähtenmäki, S, Toivonen, J. & Mattila, M. (2001). "Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement". *British Journal of Management*, 12, 113-129.
24. Loya, S. F. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Editorial Trillas.
25. Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2002). "*Liderazgo. teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*". México: Thomson Learning.
26. Martínez, O. A. (2004). *Administración de sueldos y salarios para el personal de la pequeña y mediana empresa de la construcción*. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico de la Construcción. Maestría en Administración de la Construcción. México.
27. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2011). *Pymes en Colombia*. Recuperado el 11 de Junio de 2011 de: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=304&IDCompany=20>
28. Orozco, L. A., Chavarro, D. A., y Ruiz, C. F. (2010). "Los departamentos de I+D y la innovación en la industria manufacturera de Colombia: Análisis comparativo desde el comportamiento organizacional". *Innovar*, 20(37), 101-116.
29. Palomo, M. A. (2005). "Los problemas de gestión y la problemática de las pymes. *Ingenierías*", 8(28), 25-31.
30. Parra Luna, Francisco. (1998). "El objeto olvidado de la Sociología". *Papers*: (56), 11-30.
31. Popescu, D., & Drucy, A. (2012). "Management and organizational behavior in the european union business environment", in *6<sup>th</sup> International Management Conference "Approaches in Organisational Management"*. Bucharest, Romania, 15 y 16 de November.

32. Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial, S. A.
33. Quiroga, D. (2007). “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali”. *Univ. Empresa*, 6 (13): 9-36.
34. Riascos, S.C. y Aguilera, A. (2011). “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano”. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141-154.
35. Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
36. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación, de México.
37. Robles, V. H., De la Garza, M. I., Medina, J. M. (2008). “El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo”. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310.
38. Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). “Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme”. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
39. Sava, L. C. (2011). “*El valor humano en las pymes*”. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Licenciatura en Administración. Mendoza, Perú.
40. Sierra, J. y Sato, E. (2003). “Políticas para mejorar la calidad del empleo en las PYME. *Economía y Sociedad*”, 51, 33-41.
41. Solano, O. J., Riascos, S.C. y Aguilera, A. (2013). “Determinantes de los planes estratégicos de los sistemas de información en las pymes colombianas: Caso Santiago de Cali – Colombia”. *Entramado*, 9(1), 26-37.
42. Steers, R.M. y Rhodes, S.R. (1984). “Knowledge and speculation about absenteeism”. En P.S, Goodman, I. & Atkins, R.S. (Eds.): *Absenteeism: new approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*. San Francisco: Jossey-Bass (pp. 229-275).
43. VanStelle, S. E., Koerber, J. L., Kazbour, R., Austin, J., Vicars, S. M., Harr, V., & Miguel, C. F. (2012). “The Publication History of the Journal of Organizational Behavior Management: An Objective Review and Analysis: 1998-2009”. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(2), 93-123.
44. Williams, A. P. O. (2001). “A Belief-focused Process Model of Organizational Learning”. *Journal of Management Studies*, 38(1), 67-85.
45. Zapata, C. (2004). *Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona*. Tesis Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía de la Empresa. Barcelona, España.
46. Zevallos E (2006). “Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina”. *Cuadernos de Difusión*, 11(20), 75-96.