

# *Personal ocupado en Mipymes industriales con uso intensivo de mano de obra. Caso sector confecciones, Colombia*

**Jaimés C., Ludym; Luzardo B., Marianela; Rojas, Miguel D.**

Recibido: 11-12-17 - Revisado: 02-02-18- Aceptado: 26-07-18

Jaimés C., Ludym  
Ingeniera Industrial. M.Sc. en Ingeniería Industrial. PhD. en Ingeniería Industrial.  
Universidad Pontificia Bolivariana-Bucaramanga, Colombia  
Universidad Nacional de Colombia, Colombia  
ludym.jaimés@upb.edu.co  
ljaimesc@unal.edu.co

Luzardo B., Marianela  
Licenciada en Estadística  
M.Sc. en Estadística Aplicada. Doctora en Estadística.  
Universidad Pontificia Bolivariana-Bucaramanga, Colombia  
marianela.briceño@upb.edu.co

Rojas, Miguel D.  
Ingeniero Civil  
Especialista en Mercadeo Gerencial  
M.Sc. en Administración  
Doctor en Ingeniería  
Universidad Nacional de Colombia-Medellín, Colombia  
mdrojas@unal.edu.co

Se caracteriza el personal ocupado en Mipymes industriales con mano de obra intensiva, específicamente para el sector confecciones en Colombia. El caso analiza el grupo industrial 1410 -confección de prendas de vestir, excepto prendas de pieles- enfocándose en las áreas metropolitanas representativas según la Encuesta Anual Manufacturera, 2014. Este grupo industrial tiene los más altos porcentajes de personal ocupado (9,6%) y participación en el total de establecimientos (10,5%) de la muestra. El sector tiene más de 100 años de historia y es reconocido como gran empleador. Las Mipymes enfrentan el reto de gestionar el personal como fuente de ventaja competitiva. Se encuentran diferencias salariales entre los tipos de contratos y el área metropolitana. Medellín se destaca por niveles superiores de costos y gastos laborales. Se caracteriza el personal al identificar proporciones de participación por género, área metropolitana, tipo de contrato y de cargo en el personal ocupado del sector.

**Palabras clave:** Confecciones; costos laborales; gestión del personal; Mipymes

**RESUMEN**

The employed personnel in industrial SMEs with labour-intensive, specifically for the sector is characterized clothing in Colombia. The case analyzes the industrial group 1410 - confection of cloths, except leather articles- focusing in the Metropolitan representative Areas according to the Manufacturing Annual Survey, 2014. This industrial group has the highest percentages of occupied staff (9.6%) and participation in the total number of establishments (10.5%) sample. The sector has more than 100 years of history and is recognized as a great employer. SMEs face the challenge of managing staff as a source of competitive advantage. Wage differences between types of contracts and MA are. Medellín is known for higher levels of costs and labor expenses. The staff is characterized by identifying proportions of participation by gender, AM, type of contract and Manager in the personnel employed in the sector.

**Keywords:** Confections; labour costs; personnel management; SMEs

**ABSTRACT**

## 1. Introducción

Cada sector acorde a su naturaleza, requiere de elementos de administración particulares. El caso de estudio se centra en el sector confecciones, caracterizado por el uso intensivo de mano de obra en sus procesos productivos, principalmente no calificada (Zuleta & Jaramillo, 1996). La administración de empresas con uso intensivo de mano de obra requiere del reconocimiento del personal como fuente de riqueza, como motor generador de valor agregado, y alejarse de considerarlo meramente como un costo. Esta visión puede llevar a la administración a correr el riesgo de limitar la estrategia a la búsqueda del movimiento de la frontera de productividad, es decir, lograr eficacia operativa (Porter, 2009).

El sector confección, importante en la industria colombiana, es reconocido por su tradición, con más de 100 años de experiencia en producción; caracterizado por ser gran empleador (Cámara de Comercio, 1994; Programa de transformación productiva, 2015), dato ratificado por la Encuesta Anual Manufacturera (EAM ) de 2014, al ser el grupo industrial con mayor cantidad de personal ocupado (9,6%) y participación en el total de establecimientos (10,5%) de la muestra manufacturera en 2014 (DANE, 2016).

El objetivo de la investigación es caracterizar el personal ocupado en Mipymes industriales con mano de obra intensiva, específicamente en el sector confecciones en Colombia. El caso analiza el grupo industrial 141 -confección de prendas de vestir,

excepto prendas de pieles- enfocándose en las variables asociadas a personal ocupado, remuneraciones causadas y costos y gastos laborales en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB). Para el logro del objetivo se analizan las áreas metropolitanas con mayor participación en el total de establecimientos considerados en la EAM de 2014, correspondientes a Bogotá D.C, Medellín, Cali, Pereira y Bucaramanga.

## **2. Marco teórico**

Los elementos teóricos sobre los cuales se basan los análisis realizados y la discusión de resultados de la investigación son:

### **2.1. Gestión del personal y productividad**

La gestión del personal como fuente de ventaja competitiva, es un reto para las Mipymes. Se afirma que:

La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios. (Chiavenato, 2011)

La gestión del personal plantea la necesidad de adicionar a los factores tradicionales de la productividad laboral, trazados por la economía: Educación o capacitación, capital y tecnología (Mankiw, 2012) otras variables, dada su naturaleza multidimensional.

Botero (2005) afirma que interpretar la relación entre el concepto de productividad tal y como los economistas lo han desarrollado y el concepto que en la práctica empresarial le corresponde, es centrarse en reducción de costos. El control –reducción- de costos, apalanca la meta de eficiencia organizacional, contenida en la eficacia operativa, aunque no es su único elemento, ya que en general hace referencia a prácticas que involucren un mejor uso

de los recursos.

Estudios del sector manufacturero plantean que enfrentan grandes desafíos debido a la creciente crisis energética, incremento de los costos de hacer negocios, deficiencias institucionales y de gobernanza, la crisis económica mundial y la situación de seguridad desfavorable. Las Pymes, especialmente las de confecciones, están cambiando sus unidades a destinos de bajo costo (Ikram & Su, 2015). La busca del bajo costo puede inducir a las organizaciones a desfavorecer las condiciones salariales de sus empleados, principalmente operativos. Según estudios aplicados en sectores intensivos en el uso de mano de obra la implementación de prácticas de recursos humanos impacta positivamente la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Sheehan, 2013).

## **2.2. Encuesta Anual Manufacturera (EAM) de Colombia**

La EAM es realizada en Colombia por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) desde 1955 de forma continua, con el propósito de suplir necesidades de información, responder a los compromisos internacionales y a las solicitudes de la academia, investigadores, gremios y entidades públicas y privadas. La EAM ha sido diseñada y organizada para asegurar la obtención de la información básica del sector fabril que permita el conocimiento de su estructura, características y evolución. (Dirección de Metodología y Producción Estadística, 2011).

La información proporcionada a partir de la EAM es relevante dado el proceso de recolección, procesamiento y verificación de datos. Constituyéndose en una fuente de datos relevante para análisis sectoriales y estudios específicos de la industria colombiana (DANE, 2013).

La EAM desde 1992 está dirigida a establecimientos con diez o más personas ocupadas o un valor determinado de producción, para 2014 debía ser igual o superior a \$142,2 millones de pesos (DANE, 2016).

## **2.3. Clasificación de las empresas según el tamaño en Colombia**

El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 -modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004- (Congreso de la República, 2004) establece

los parámetros vigentes en Colombia para la clasificación de empresas por tamaño. De acuerdo a la planta de personal, los tamaños se determinan así: a. Microempresa: Planta de personal no superior a los diez trabajadores; b. Pequeña empresa: Planta de personal entre 11 y 50; c. Mediana empresa: Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y Gran empresa: Planta de personal superior a 200.

### 3. Metodología

La metodología se enfoca en un análisis descriptivo de las variables personal ocupado, remuneraciones causadas y costos y gastos laborales; las cuales se comparan entre las áreas metropolitanas con mayor participación de establecimientos encuestados en la muestra. Para 2014 la EAM incluyó 9159 establecimientos de los diferentes grupos industriales, 958 de confecciones (DANE, 2016).

La información proviene del DANE, los resultados obtenidos tienen dos fuentes. La primera corresponde a los anexos presentados por el DANE, obtenidos del procesamiento de datos de la EAM; la segunda fuente está asociada a procesamientos propios de información para profundizar en las variables de interés, se realizan cruces y exploraciones asociadas a personal, sueldos y salarios, accediendo a los microdatos mediante permiso especial en uno de los bancos de datos de la institución en el país. El procesamiento de datos se realiza en el software SPSS versión 21.

**Cuadro 1**  
**Porcentaje de establecimientos por área metropolitana**

Área metropolitana	Porcentaje %
Bogotá D.C	33.3
Bucaramanga	4.0
Cali	10.8
Medellín	36.5
Pereira	4.3
Total	88.8

**Fuente:** Anexos EAM, 2014.

La encuesta presenta información de las principales áreas metropolitanas del país: Bogotá, Medellín, Cali, Pereira y Bucaramanga. Estas cinco áreas metropolitanas representan alrededor de 90% de los establecimientos considerados en la EAM en 2014. El cuadro 1 presenta el porcentaje de participación de cada área metropolitana en el total de establecimientos encuestados.

#### 4. Resultados y discusión

El cuadro 2 presenta los porcentajes de participación de cada área metropolitana y del sector, para los diferentes tamaños de empresa, a partir de la cantidad de empleados. En este sentido, se aprecia particularmente que el área metropolitana de Bucaramanga no tiene grandes empresas en confecciones y la proporción de medianas empresas es baja; sin embargo, tiene una alta representación de pequeñas y microempresas. Cabe resaltar que Pereira es el área metropolitana con mayor cantidad de grandes empresas encuestadas, más del doble de las que están en Bogotá y Cali.

**Cuadro 2**

#### **Porcentaje de empresas por tamaño según número de empleados**

Tamaño de empresa según personal	Sector	Bogotá	Bucaramanga	Cali	Medellin	Pereira
Micro	25,2	26,3	42,1	22,3	21,4	29,3
Pequeña	47,1	49,2	44,7	43,7	48,6	31,7
Mediana	20,9	18,8	13,2	28,2	21,7	26,8
Gran	6,9	5,6		5,8	8,3	12,2
Total	100	100	100	100	100	100

**Fuente:** Autores.

Con el ánimo de reflexionar sobre el reto de las industrias Mipymes intensivas en mano de obra, se exploran a continuación variables asociadas a personal y costos y gastos laborales. En cuanto a personal, el cuadro 3 determina el porcentaje de personal ocupado durante 2014, por género en los diferentes tipos de cargos y vinculación laboral en las cinco áreas metropolitanas seleccionadas.

El sector está constituido en su mayoría por el género femenino, 74.17% del total del personal ocupado en las cinco áreas metropolitanas estudiadas corresponde a mujeres, esto se da en los diferentes tipos de cargos. La mano de obra del sector se concentra en el personal vinculado directamente a la producción, específicamente como obreros y operarios, representando alrededor de 70% (53,82 % mujeres y 15,57% hombres). Otro elemento a resaltar corresponde al tipo de vinculación laboral, las más presentadas son: Personal permanente (contrato a término indefinido) corresponde a 43,27% y temporal contratado directamente por el establecimiento con 39,13%. La diferencia entre estos dos tipos de contratación es pequeña, sin embargo, se observa que el personal temporal supera al permanente en los obreros y operarios; en los profesionales, técnicos y tecnólogos el personal permanente supera por un pequeño margen al temporal, los directivos y empleados de administración y ventas también presentan este comportamiento, con una mayor diferencia.

**Cuadro 3**  
**Porcentaje de personal ocupado por género, tipo de cargo y vinculación laboral**

Tipo de vinculación	Personal vinculado directamente a la producción						Directivos y empleados de administración y ventas		Total personal ocupado	
	Profesionales, técnicos y tecnólogos				Obreros y operarios					
	Nacional		Extranjeros							
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
1) Propietarios, socios y familiares (sin remuneración fija)	0.08	0.07	0.0	0.0	0.01	0.01	0.22	0.24	0.32	0.32
2) Personal permanente (contrato a término indefinido)	1.88	1.38	0.002	0.010	18.73	6.50	9.52	5.26	30.13	13.14
3) Temporal contratado directamente por el establecimiento	1.00	0.85	0.0	0.0	25.00	6.47	4.48	1.33	30.48	8.65
4) Temporal contratado a través de empresas especializadas	0.45	0.35	0.00	0.002	8.81	2.18	1.66	0.37	10.93	2.90
5) Aprendices y pasantes (Ley 789 de 2002)	0.37	0.16	0.0	0.0	1.27	0.31	0.68	0.35	2.32	0.82
6) TOTAL ( renglones 1 a 5)	3.78	2.80	0.002	0.011	53.82	15.47	16.57	7.55	74.17	25.83

Fuente: Autores.

El gráfico 1 presenta el porcentaje de costos y gastos causados por el personal ocupado durante 2014, según el tipo de cargo, área metropolitana y tamaño de la empresa. Para complementar esta información el gráfico 2 contiene los porcentajes correspondientes al personal. Se espera correspondencia entre los costos y gastos laborales y el personal en las diferentes áreas metropolitanas por tamaño de empresas, sin embargo, se puede evidenciar, según los gráficos, la tendencia de un porcentaje ligeramente mayor en la participación de la cantidad de personal frente al de los costos y gastos laborales por tamaño de empresas, esto se da en las áreas metropolitanas estudiadas a excepción de Medellín. Este comportamiento se acentúa en los profesionales, técnicos y tecnólogos de Pereira y Bogotá. A pesar de esta tendencia, se pueden ver algunas excepciones; como Pereira y Cali, donde las grandes empresas representan un porcentaje menor del personal de directivos y empleados de administración y ventas frente a sus costos y gastos.

Medellín tiene un comportamiento particular, en todos los cargos de las grandes empresas y en las medianas (a excepción de los obreros) la participación de los costos y gastos laborales es mayor a la del personal; sin embargo, los diferentes tipos de cargos en las micro y pequeñas empresas, así como los obreros y operarios de las medianas, siguen la tendencia general. Lo anterior lleva a identificar la tendencia a mejores pagos por parte de las grandes empresas, para los diferentes cargos, principalmente para los directivos y empleados de administración y ventas.

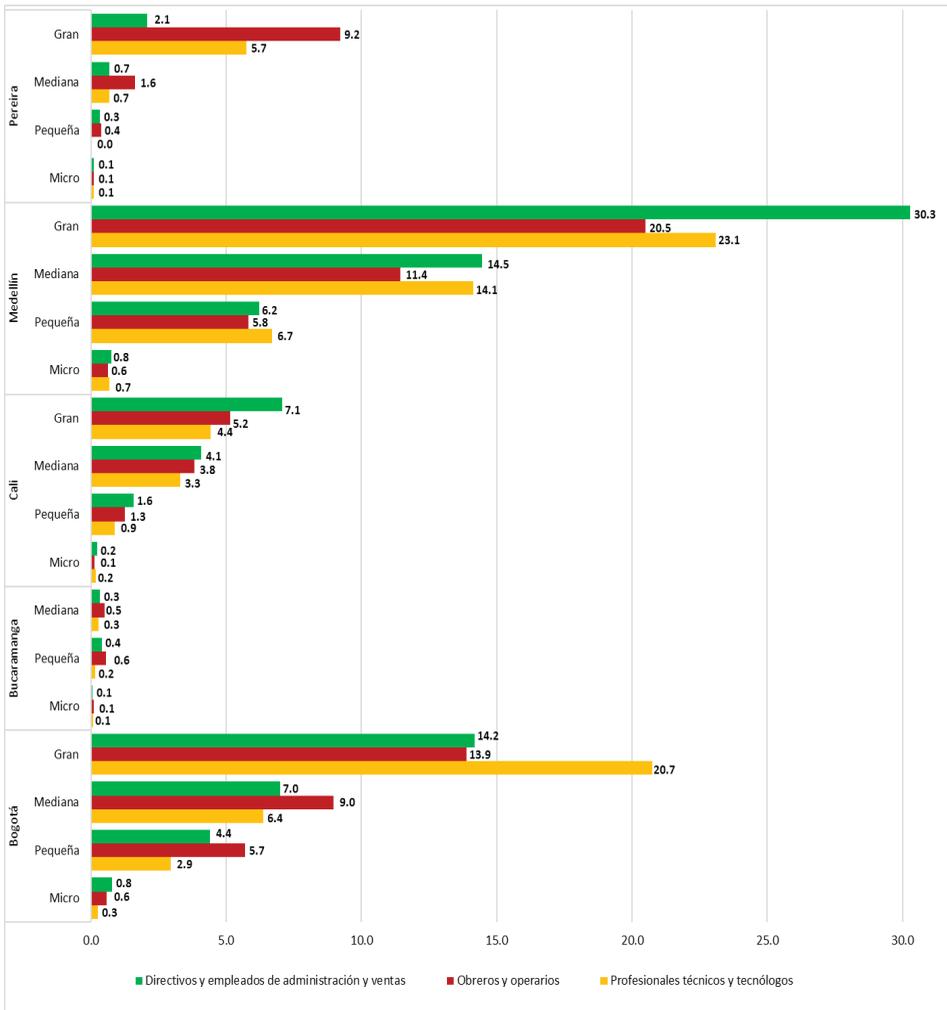
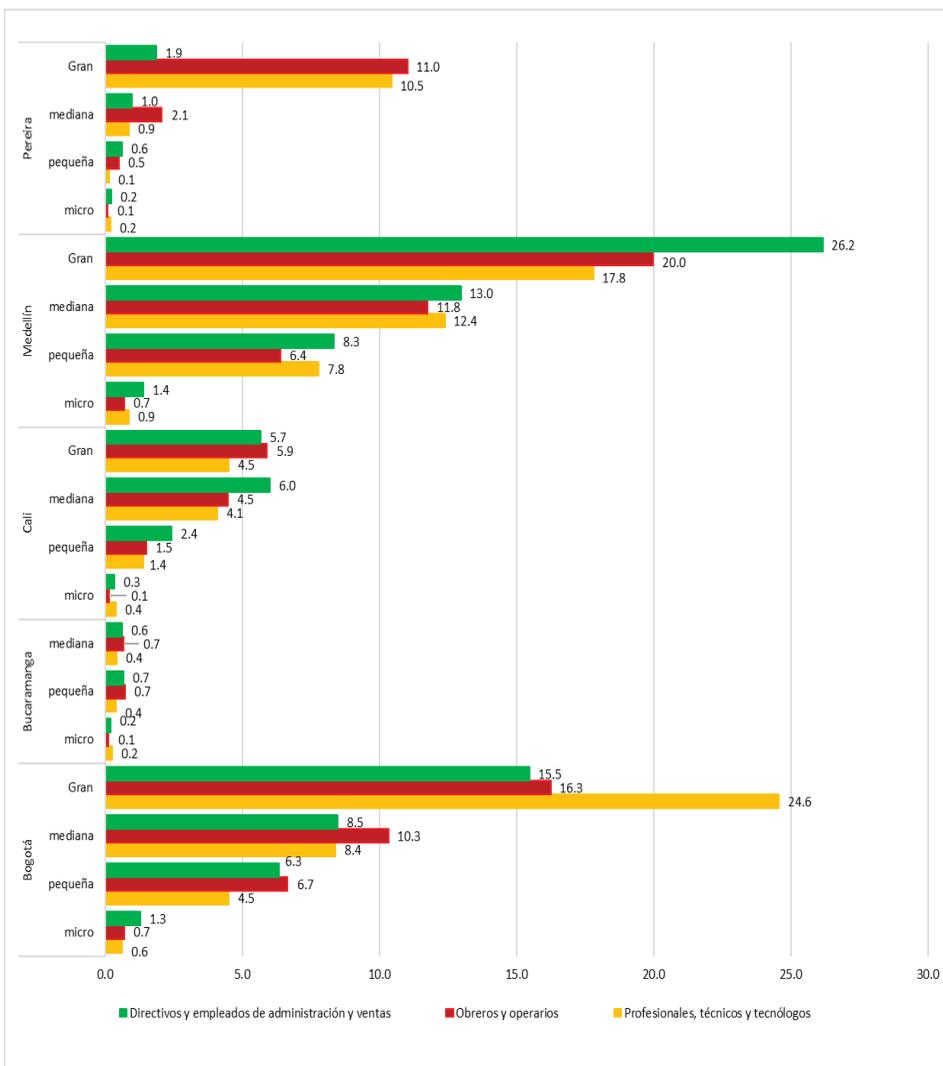


Gráfico 1. Porcentaje de costos y gastos del personal ocupado por tamaño de empresa, cargo y área metropolitana. Fuente: Cálculos propios.

El cuadro 4 presenta los porcentajes de participación de las empresas en las diferentes categorías de salarios y prestaciones del personal permanente y temporal. Se resalta que el gráfico 1 se refiere a costos y gastos laborales, mientras que a continuación se restringe a los salarios y prestaciones.



**Gráfico 2. Porcentajes de personal por tamaño de empresa, cargo y área metropolitana.**  
 Fuente: Cálculos propios

La variable categorizada en el cuadro 4, corresponde al pago de salarios y prestaciones del personal temporal y permanente, por lo tanto, entre mayor sea el tamaño de la empresa según el número de empleados, esta debe aumentar. El comportamiento de la variable es coherente con lo esperado.

Como se mencionó, cada tamaño tiene un rango de personal, las micro hasta 10, las pequeñas de 11 a 50, las medianas de 51

a 200 y las grandes, superior a 200; sin embargo, en el caso de las micro consideradas en la EAM el tamaño es 10, ya que es la cantidad mínima en la planta de personal para hacer parte de la muestra. En las áreas metropolitanas de Cali, Medellín y Pereira, la mayoría de las microempresas se ubican en la categoría 1 de la variable en estudio, y algunas en la segunda; Bogotá es la única que llega a tener algunas microempresas en la tercera categoría, mientras Bucaramanga las ubica a todas en la primera (menos de \$100.000.000).

**Cuadro 4**  
**Porcentajes de empresas según categorías de salarios y prestaciones del personal ocupado**

AM	Salarios y prestaciones personal temporal y permanente. Miles de pesos	Micro	Pequeña	Mediana	Gran	Total
Bogotá	Menos de 100000	24.1	5.6			29.8
	100001-200000	1.9	19.4			21.3
	200001-400000	0.3	21.3	1.6	0.3	23.5
	400001-1500000		2.8	15	0.6	18.5
	1500001-5000000			2.2	2.2	4.4
Mas de 5000001				2.5	2.5	
Bucaramanga	Menos de 100000	42.1	13.2			55.3
	100001-200000		18.4			18.4
	200001-400000		7.9	5.3		13.2
	400001-1500000		5.3	7.9		13.2
	1500001-5000000					0
Mas de 5000001					0	
Cali	Menos de 100000	19.4	9.7			29.1
	100001-200000	2.9	16.5			19.4
	200001-400000		13.6	1.9		15.5
	400001-1500000		3.9	24.3		28.2
	1500001-5000000			1.9	4.9	6.8
Mas de 5000001				1	1	
Medellín	Menos de 100000	19.1	4.3			23.4
	100001-200000	2.3	16.3	0.3	0.3	19.2
	200001-400000		20.9	0.9		21.8
	400001-1500000		7.1	14.3	0.3	21.7
	1500001-5000000			6.3	5.1	11.4
Mas de 5000001				2.6	2.6	
Pereira	Menos de 100000	24.4	7.3	2.4		34.1
	100001-200000	4.9	12.2			17.1
	200001-400000		9.8	2.4		12.2
	400001-1500000		2.4	19.5		21.9
	1500001-5000000			2.4	4.9	7.3
Mas de 5000001				7.3	7.3	

Fuente: Cálculos propios.

Los salarios y prestaciones del personal temporal y permanente de las pequeñas empresas de las áreas metropolitanas estudiadas están ubicados en las primeras cuatro categorías de la variable, concentrando una mayor cantidad de empresas en las categorías 2 y 3, mientras Bucaramanga tiene mayor participación en las categorías 1 y 2. En el caso de las medianas empresas se observa que la mayoría posee salarios y prestaciones en las categorías 3 y 4 de la variable, sin embargo llama la atención que el área metropolitana de Bucaramanga no tiene empresas en la categoría 5; mientras Medellín y Pereira tienen empresas con salarios y prestaciones en las categorías 2 y 1 respectivamente, a pesar de que por el tamaño se cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 empleados. Las áreas metropolitanas que tienen grandes empresas ubican sus salarios y prestaciones para este tamaño en las categorías 5 y 6, Medellín y Bogotá presentan algunas empresas en rangos anteriores.

La dispersión en los valores de salarios y prestaciones del personal permanente y temporal en las Pymes y grandes empresas se asocia a las diferencias en salarios y la amplitud de los rangos en la cantidad de empleados según el tamaño de la empresa. A pesar de las diferencias, se observa que a medida que crece el tamaño empresarial, aumenta la categoría con mayor participación por área metropolitana.

Al observar la última columna del cuadro 4 se nota que en las áreas metropolitanas la categoría de los salarios y prestaciones con mayor porcentaje de empresas corresponde a la primera, menor a \$100.000.000; llamando la atención que el área metropolitana de Bucaramanga, este valor corresponde a 55,3%. Mientras que en Medellín y Cali, la categoría 4 tiene porcentajes de participación cercanas a la primera. Esto permite evidenciar la heterogeneidad del sector en cuanto a temas salariales.

## **5. Conclusiones y aportaciones**

Las empresas en general, y más aún aquellas con procesos intensivos en uso de mano de obra deben evitar que la labor administrativa se concentre de forma exclusiva en mover la frontera de la productividad, es decir, quedarse en la eficacia operativa, la cual, aunque es importante es insuficiente para lograr

éxito organizacional.

El sector de confecciones se caracteriza por ser heterogéneo, esto se observa en las diferencias entre las áreas metropolitanas donde cuenta con mayor cantidad de establecimientos analizadas en esta investigación. Por ejemplo; Bogotá y el área metropolitana de Medellín tienen similitudes en cuanto al número de establecimientos y personal, pero en cuanto a variables asociadas al personal ocupado el área metropolitana de Medellín tiene el liderazgo.

Las áreas metropolitanas de Pereira y Bucaramanga tienen una cantidad similar de establecimientos del sector en la muestra de la EAM 2014, sin embargo, en cuanto a las demás variables Pereira toma la delantera, con diferencias significativas. La formación básica y los salarios del personal vinculado a las confecciones en Bucaramanga dejan ver una tendencia al control de costos de personal, lo cual puede limitar su capacidad de generación de valor agregado.

El área metropolitana de Medellín representa cerca de 45% de los sueldos y salarios pagados en el sector, a pesar de que el porcentaje de empleados sea 37,7% y llegan a generar alrededor de 60% del valor agregado de las confecciones en 2014. Se puede afirmar que la los mayores porcentajes en resultados de esta área metropolitana se apalanca en su estrategia, y reconocimiento del personal clave para alinear el sector.

El sector confecciones reconocido como gran empleador a lo largo de su historia, de más de un siglo, acoge en su gran mayoría al género femenino, ejerciendo una labor social relevante; un porcentaje significativo de las operarias son madres cabeza de familia.

Los datos permiten evidenciar la importancia del reto administrativo en el sector confecciones, a pesar de ser una industria con procesos de uso intensivo de mano de obra, su labor debe enfocarse en gestionar adecuadamente el personal y no limitarse a la reducción de costos y aumento de rendimientos. En Colombia, el área metropolitana de Medellín, según los resultados del estudio tiene desempeño sobresaliente en las organizaciones del sector. Las estrategias del sector en cada área metropolitana no fueron tema de estudio en este caso, se plantea como trabajo

futuro explorar las relaciones entre los avances en procesos de asociatividad y los resultados de las empresas del sector.

## 6. Referencias

- Cámara de Comercio. (1994). *Creación de la ventaja competitiva para Colombia*. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.L. Disponible en: <http://www.casadellibro.com/libro-administracion-de-recursos-humanos-9-ed/9786071505606/1885896>
- Congreso de la República. (2004). *Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial, 45.
- DANE. (2013). *Ficha Metodológica Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá D.C.: DANE. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/industria/ficha\\_eam\\_26\\_09\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/industria/ficha_eam_26_09_13.pdf)
- DANE. (2016). *Boletín técnico EAM 2014*. Bogotá D.C. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>
- Dirección de Metodología y Producción Estadística. (2011). *Metodología de la Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá D.C. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/metodologia\\_EAM.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/metodologia_EAM.pdf)
- Ikram, A., y Su, Q. (2015). *Determinants of Productivity in the Ready-made Garments SMEs of Lahore, Pakistan*. In E. Qi, Q. Su, J. Shen, F. Wu, & R. Dou (Eds.), *Proceedings of the 5th International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation (IEMI2014)* (Vol. 1, pp. 251–256). Paris: Atlantis Press. Disponible en: <http://doi.org/10.2991/978-94-6239-100-0>
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía* (6a Edición.) Madrid: S.A. Ediciones Paraninfo. Disponible en: <http://www.casadellibro.com/libro-principios-de-economia-6-ed/9788497328975/1991988>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto. Disponible en: [http://books.google.com/books?id=CIgKoErmS\\_MC&pgis=1](http://books.google.com/books?id=CIgKoErmS_MC&pgis=1)
- Programa de Transformación Productiva. (2015). *Perfil sectorial*.

Textiles y confecciones. Bogotá D.C. Disponible en: [http://ptp.amagi4all.com/downloads/P11.Textiles\\_y\\_Confecciones.pdf?attredirects=0&d=1](http://ptp.amagi4all.com/downloads/P11.Textiles_y_Confecciones.pdf?attredirects=0&d=1)

Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: *Evidence from small and medium-sized firms*. *International Small Business Journal*, 32(5), 545–570. Disponible en: <http://doi.org/10.1177/0266242612465454>

Zuleta, L., & Jaramillo, L. (1996). *Reestructuración y competitividad de la cadena textil – confecciones en Colombia*. In *El Crecimiento de la Productividad en Colombia* (pp. 345–373). Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.