

Estrategia integral de capacitación orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo en pymes

Armando Mejía Giraldo

Universidad de San Buenaventura, Cali – Colombia. armeji@usbcali.edu.co

Arturo Montoya Serrano

Universidad de San Buenaventura, Cali – Colombia. amserran@usbcali.edu.co

Nicolás Vélez Alvear

Universidad de San Buenaventura, Cali – Colombia. nicoveleza@gmail.com

Las pymes de confecciones en la ciudad de Cali cuentan con potencial para ser productivas y competitivas a nivel nacional e internacional, sin embargo, presentan problemas asociados a la gestión de la innovación y el mejoramiento productivo por la inadecuada o inexistente capacitación de su talento humano. Se diseñó una estrategia integral de capacitación tomando como referente principal empresas líderes del cluster textil-confección-diseño y moda de Medellín, ciudad líder del sector en Colombia. Igualmente se recogió información sobre las mejores prácticas en mejoramiento tecnológico-productivo a ser aplicadas en la pyme mediante la capacitación, fundamentalmente en sus contenidos. Se concluye que el principal impacto es el fortalecimiento del conocimiento de las pymes del sector confecciones para capacitar su talento humano, lo cual genera aprendizaje organizacional que se verá reflejado en mejoramiento productivo e innovación y mayor productividad.

Palabras claves: Capacitación, Aprendizaje, Competencias, Productividad, Competitividad.

ABSTRACT

The smes of preparations in the city of Cali count on potential to be productive and competitive at national and international level, nevertheless, they present/display problems associated to the management of the innovation and the productive improvement by aspects related to the inadequate or nonexistent qualification of its human talent. An integral strategy of referring qualification was designed taking as main companies leaders from textile-preparation-design and fashion cluster of Medellín, city leader of the sector in Colombia. Also, information took shelter exceeds better practices in technological-productive improvement to being applied in the sme by means of the qualification, essentially in its contents. Which concludes that the main impact is the fortification of the knowledge of the SMEs of the sector preparations to enable its human talent, generates learning organizational that will be reflected in productive improvement and innovation and major productivity of the SMEs of the sector.

Keywords: Qualification, Learning, Competitions, Productivity, Competitiveness.

1. INTRODUCCIÓN

Según la agenda interna para la productividad y la competitividad del Departamento Nacional de Planeación para el Valle del Cauca uno de los principales sectores de potencial crecimiento e importancia es el sector confecciones. A nivel de pymes se trabaja sobre tres necesidades fundamentales establecidas en la agenda para hacerlas más competitivas y productivas: innovación, mejoramiento productivo y capacitación del talento humano. El proyecto se ha llevado a cabo en una de esas necesidades fundamentales, la capacitación del talento humano debido a que el Sector Confecciones en Colombia y específicamente en la ciudad de Cali es muy importante, intensivo en mano de obra y de gran proyección (Mejía, A. *et al* 2004). Además los tratados comerciales internacionales del País con el mundo y el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos

comprometen los esfuerzos de mejoramiento productivo y competitivo a mediano y largo plazo del sector de cara a ellos.

El objetivo del proyecto fue diseñar una estrategia integral de capacitación, orientada hacia el mejoramiento productivo y la innovación tecnológica en las pymes mencionadas de forma que, mediante su implementación, se logren incrementos en productividad y competitividad. Cabe decir que la anterior estrategia es un modelo a seguir por las empresas y describe los pasos mínimos que cualquier organización requeriría para capacitar su personal, teniendo en cuenta las características de las competencias laborales del Sector Confecciones (mesa sectorial SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje). Se realizó un trabajo de campo en la ciudad de Medellín visitando empresas pertenecientes al cluster textil – confección – diseño y moda de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, ya que es ciudad líder en confecciones y en donde se observaron las principales características de las empresas y su forma de trabajar con el talento humano para aplicarlas al diseño de la estrategia. También se realizó trabajo de campo en la ciudad de Cali y se referenciaron empresas destacadas a nivel nacional e internacional. Se concluye que el principal impacto será el fortalecimiento del conocimiento de las pymes del sector confecciones para capacitar su talento humano tomando como base la estrategia diseñada lo cual genera aprendizaje organizacional que se verá reflejado en mayor productividad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como muchas pymes del sector confecciones en Cali no son lo suficientemente productivas y competitivas dentro y fuera del País se ha visto la necesidad de mejorar dichos factores mediante la realización de diagnósticos y la aplicación de estrategias de mejoramiento tecnológico-productivo (Mejía, A. *et al* 2006). Se vio la necesidad de trabajar con el talento humano para hacer de las pymes empresas más competitivas y productivas y por ello es vital implementar estrategias de capacitación para incrementar su riqueza intelectual y prepararlas para afrontar grandes retos internacionales a mediano y largo plazo como el TLC con los Estados Unidos, entre otros. Para mejorar la competitividad y la productividad de una empresa es necesario trabajar con varios factores como innovación, gestión tecnológica y capacitación de talento humano (Cortés, H. G. *et al* 2003; Gutiérrez, H. 2005), éste último factor es muy importante porque a medida que una empresa evoluciona cambia sus procesos, maquinaria y recursos, pero lo que se supone siempre conserva es su capital intelectual que mueve a la misma y hace posible las continuas mejoras en el crecimiento de ella a través del tiempo (Castanyer, F. 1999). Por ello, es necesario integrar los conceptos y conocimientos de mejoramiento desde el punto de vista de una capacitación total e integral de la PYME tanto del personal ejecutivo y directivo como de operarios para que así logren aumentar su riqueza intelectual y cada vez más esté sujeta a la innovación y a las mejoras.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática estudiada se puede formular a partir del siguiente interrogante: ¿Cómo debe estar compuesta y qué elementos clave debe tener una estrategia integral de capacitación que permita, con su implementación, incrementos de productividad y competitividad en pymes del sector confecciones en Cali?

4. METODOLOGÍA

Para la realización del proyecto se llevaron a cabo búsquedas de información en fuentes secundarias como documentos del SENA, CINTERFOR – OIT (Centro Internacional para el Trabajo y la Formación) principalmente del modelo de aprendizaje organizacional de Leonard Mertens y de investigaciones previas realizadas en la Universidad de San Buenaventura – Cali relacionadas con el trabajo de competencias y capacitación del talento humano y por supuesto en mejoramiento productivo e innovación tecnológica. Por otra parte se realizó un trabajo de campo en empresas de confecciones en la ciudad de Medellín y Cali líderes del sector con apoyo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

5. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y RESULTADOS

Es importante hacer una breve descripción de los principales aspectos conceptuales y prácticos tenidos en cuenta para el diseño de la estrategia integral de capacitación:

5.1 CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual al interior de una empresa o compañía es uno de los conceptos más importantes y esenciales a tratar ya que al ser el conocimiento y la gestión intelectual los que generen ideas, soluciones y desarrollo constituyen sus principales motores. Además se supone que el conocimiento nunca se va a perder y que por el contrario evolucionará constantemente, lo que hace aún más importante trabajarlo y promoverlo para el bien de cualquier empresa.

Se describe (Ibarra, A. 2001) al capital intelectual de las organizaciones hoy como la suma de todos los conocimientos que poseen los integrantes de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva respecto a las otras. Incluso se pueden aprovechar los conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia y competencias con que cuentan los individuos; es decir, del capital intelectual para llegar a crear riqueza (García, A. 1995). Además se hace énfasis en que los elementos más valiosos del capital intelectual en el trabajo son las tareas “esencialmente humanas” como intuir, juzgar, crear, establecer relaciones, etc. Actualmente existen algunos retos para la formación y capacitación del talento humano en América Latina al interior de una empresa:

1. Desarrollar una base de educación general más amplia, de mayor calidad y continua.
2. Enfocar la capacitación y servicios de educación a los nuevos requerimientos de la empresa y de los individuos como tal.
3. Estimular la capacitación y el desarrollo de los trabajadores.
4. Pasar de una acreditación estrictamente académica con relativo valor en el mercado, a una certificación reconocida por éste que refleje lo que los individuos saben hacer y facilite la acumulación de su capital intelectual.
5. Vincular a la capacitación con las políticas de remuneración, estímulos y recompensa, ergonomía y clima laboral en las empresas.
6. Estimular la inversión en el desarrollo de las personas, donde el Estado tenga un papel de promoción y fomento, y con políticas de concertación y amplia participación social para el corto, mediano y largo plazos.

Adicionalmente para trabajar en capacitación del talento humano es necesario enfocarse en la formación por competencias ya que éstas se pueden llegar a explotar al máximo y de la mejor manera para el beneficio de la empresa involucrada y sus empleados (ya sea personal operativo y/o administrativo).

5.2 EL TRABAJO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Leonard Mertens ha diseñado tres Módulos de Formación por Competencias; el Formativo, La guía de auto - formación y evaluación y el SIMAPRO (Sistema de Medición y Avance de la Productividad); cuyo contenido deriva de la práctica laboral o social alineado con los objetivos de aprendizaje de la organización (Mertens, L. 2002). En éstos módulos las herramientas integrales aplicables a la Capacitación por Competencias son:

5.1.1 EL MÓDULO FORMATIVO:

- **Definición:** Herramienta básica en el diseño y aplicación de la capacitación por competencias.
- **Características:** Facilitar un aprendizaje que conduzca a adquirir una o varias competencias identificadas previamente (las que le permiten al participante tener las bases para ejercer exitosamente una función técnica o bien, aplicar una conducta, en un ambiente laboral). Le permite la acreditación dentro de un plan curricular.

Esto lo convierte en un instrumento por excelencia para una formación formal por competencias. Su elaboración requiere tiempo y recursos, con la probabilidad de que sea durable en el tiempo.

5.1.2 LA GUÍA DE AUTO - FORMACIÓN Y EVALUACIÓN:

- **Definición:** Herramienta básica en el diseño y aplicación de la Capacitación por Competencias.
- **Características:** Facilitar un aprendizaje que conduzca a adquirir una o varias competencias identificadas previamente o que el trabajador desee adquirir, y estar en constante evaluación.

5.1.3 EL SISTEMA DE MEDICIÓN Y AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD (SIMAPRO):

- **Definición:** es un sistema de aprendizaje permanente, integral e incluyente en las organizaciones, focalizado hacia el logro de los objetivos del área y de la organización en su conjunto, acordados entre todos los involucrados.
- **Objetivo:** Mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones, a través del compromiso y el aprendizaje informal del personal operario, mandos medios y gerencia.
- **Características:** herramienta que moviliza las capacidades del personal para contribuir a los objetivos y metas que se acuerdan. Retroalimenta a la Dirección sobre situaciones disfuncionales en las áreas, planteando compromisos de solución; o bien, plantea oportunidades que emergen desde la posición y perspectiva de la persona que ocupa del micro-espacio de la ejecución de una tarea o función específica. Ayuda a cambiar la cultura de trabajo, lo que contribuye a crear un ambiente laboral de colaboración y confianza, a partir de una comunicación efectiva y permanente entre gerencia, mandos medios y operarios.
- **Proceso:** La base del SIMAPRO es la medición sistemática de los indicadores grupales que corresponden a los objetivos de la organización, previamente acordados por los actores sociales. Los respectivos indicadores se normalizan bajo un solo estándar, que es la efectividad. A partir del análisis de los resultados de la medición por grupo o área, se generan acciones de mejora continua. A éstas se les da seguimiento respecto a su cumplimiento e impactos a través de la permanente retroalimentación grupal. Esto a su vez es la base de los incentivos por productividad con que se reconoce el desempeño del personal.

Adicionalmente en la formación por competencias en América Latina se trabaja en la identificación de las necesidades formativas, la elaboración de currículos, la ejecución de la formación y su evaluación y certificación. Debido a éste fenómeno (Vargas F., 2008) habla de un ciclo de formación o fases del trabajo por competencias: identificación de necesidades, estructuración de la respuesta, ejecución y evaluación. El cual se resume en la Figura 1:

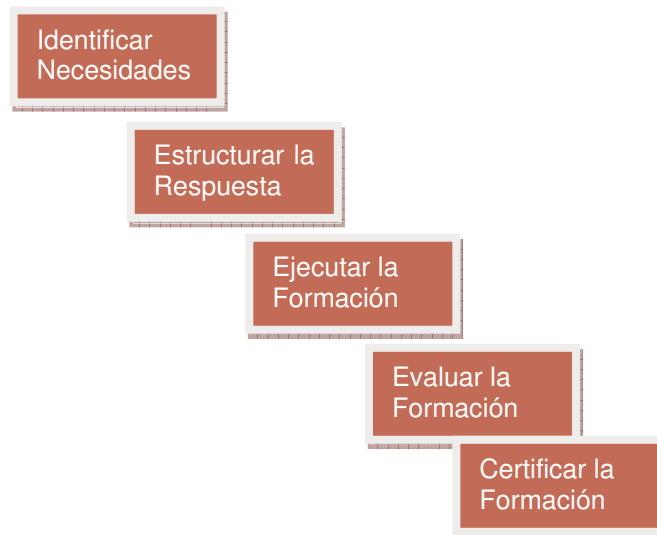


Figura 1 - Ciclo de Formación por Competencias (Fuente: Los Autores).

A continuación Fernando Vargas Zúñiga describe algunos de los conceptos más importantes involucrados con el Ciclo de Formación por Competencias:

- **Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.
- **Normalización de competencias:** Es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo.
- **Formación basada en competencias:** Puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos, actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.
- **Evaluación y Certificación de competencias:** En esta etapa se busca establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no. Las evidencias de desempeño que van acumulando los trabajadores se deben asociar a las calificaciones a las que pertenecen y ser acumuladas en un registro. De este modo cada uno sabrá que unidades de competencia tiene certificadas a que calificaciones pertenecen y que puestos de trabajo exigen para su desempeño esas unidades.

Por las características del trabajo de investigación el cual es únicamente el diseño de la estrategia integral de capacitación se va a centrar en el módulo formativo de Leonard Mertens pero teniendo en cuenta las características y cualidades que se requieran en la guía de auto - formación y evaluación y SIMAPRO. Además se pretende trabajar a partir de la identificación de necesidades y la estructuración de las respuestas del ciclo de formación por competencias de Fernando Vargas Zúñiga orientado a la ejecución, evaluación y certificación del mismo.

Actualmente con la Gestión del Talento Humano (GTHC) por Competencias se busca identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilitar el desarrollo de su personal orientado hacia esas competencias. Experiencias exitosas hablan de establecer un marco de competencias que refleje la filosofía, valores y objetivos estratégicos de la compañía, así, éste marco se convierte en el referente para las acciones en el ciclo de trabajo de la GTH. Fernando Vargas Zúñiga propone unos pasos generalmente seguidos en el establecimiento del modelo de GTH, los cuales son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la GTHC
- Elaborar su modelo de competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la GTHC

El modelo de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas. En estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado “perfil” o “modelo” que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias usualmente menos de 10. Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En la Figura 2 se ejemplifica esta estructura: Con el fin de complementar el *marco de competencias* muchas empresas incorporan a sus modelos los valores que esperan fortalecer en el desempeño laboral o que son un sello distintivo de dicha organización (políticas de la empresa).

Por otra parte en el Seminario Internacional de Gestión del Recurso Humano por Competencias “Las Competencias Laborales una Realidad Colombiana”, llevado a cabo en el año 2005 en la ciudad de Bogotá donde participaron Leonard Mertens consultor de empresas internacionales y de la OIT, Nina Billorou consultora de Cinterfor; Pedro Coley ex funcionario SENA asesor y consultor empresarial; Juan Bayona Ferreira Director del SNFT del SENA y John Jairo Díaz Director de Formación Profesional del SENA entre otros. Se puntualizaron y profundizaron temas como los siguientes:

LA SEGUNDA GENERACIÓN DE COMPETENCIAS

Según Leonard Mertens: “el mundo está entrando en la segunda generación de competencias, en donde las personas contribuyen al logro de los objetivos corporativos, con el desarrollo de unas funciones específicas y, además, aportan creatividad, innovación y mejoramiento continuo para hacer posible el cambio en los procesos productivos, ser más eficientes y rápidos y responder a las exigencias del mercado”. También aseguró que hacia allá están apuntando las empresas de hoy, de clase mundial; es decir, aquellas que son flexibles y capaces de enfrentar competitivamente los retos que implican el cambio. Reiteró que estos cambios son posibles en la medida en que las empresas modifiquen y modernicen su cultura organizacional y reconozcan que su recurso humano es capaz de crear y de innovar “lo que significa necesariamente que se creen espacios de autonomía, de reflexión y de análisis. Es imperativo romper esa cultura de muchos años particularmente en las empresas latinoamericanas y en especial las colombianas; pues si hay algo que distingue a estos países es la enorme creatividad de sus gentes y eso hay que aprovecharlo e incorporarlo a los procesos productivos de las empresas” señaló Mertens.

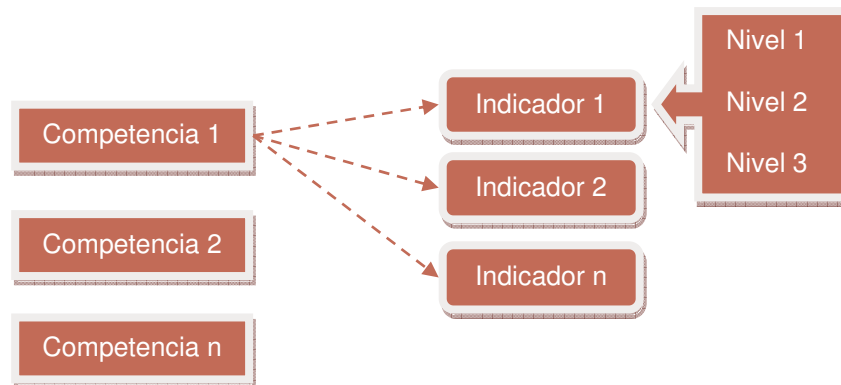


Figura 2 - Estructura de un Marco de Competencias a nivel de Empresa (Fuente: Los Autores).

Otra de las ventajas de los sistemas de gestión por competencias del talento humano, según Mertens, “es que éstas se convierten en un vehículo efectivo para acelerar el aprendizaje en las organizaciones”.

COMPETENCIAS, NUEVA HERRAMIENTA EMPRESARIAL

Para la experta uruguaya Nina Billorou la gestión por competencias del recurso humano “es fundamentalmente un instrumento de gestión para que las organizaciones conozcan las competencias de su gente; tomar oportunamente las medidas para administrar y mejorar ese gran capital con que cuentan y prever y anticiparse a las necesidades tanto en materia de formación como del nuevo personal que entra a las empresas”. Dijo que las empresas del futuro “serán las que trabajen cada vez más con los conocimientos que poseen pero profundizándolos y sistematizándolos así como potenciando las competencias laborales, la innovación y el mejoramiento continuo de su recurso humano”. Aseveró Billorou que las organizaciones tienen un enorme desafío “pues la implementación y el desarrollo de competencias implica involucrar la totalidad de los recursos humanos porque es la única forma de que éstas se conviertan en los motores de la competitividad y productividad de las empresas. Cada organización puede elaborar su propio modelo de gestión por competencias adaptándolo, desde luego, a su contexto, a su gente, a sus objetivos estratégicos” puntualizó.

PRIMERO, LAS PERSONAS

Para Pedro Coley consultor empresarial barranquillero: el impacto de las competencias en la competitividad de las empresas es enorme pues para que una empresa sea competitiva no basta con que cuente con tecnología y recursos financieros sino que además, deber contar con recursos humanos competentes”. Añadió que “las personas competentes deben estar debidamente formadas y la organización debe definir de manera clara y precisa las competencias de su talento humano”. “Las empresas modernas cuentan con un talento humano dispuesto a aprender, a contextualizarse en un entorno tecnológico pero, sobre todo, dispuesto a convivir” puntualizó Coley. Sobre los factores que hacen diferente a una empresa con respecto a las demás existentes en el mercado; enfatizó

que “la diferencia está en cómo se apropian de un modelo de competencias y lo aplican para dar resultados inmediatos en la compañía”. Aseguró que “la formación por competencias de cualquier trabajador contribuye a la empresa a la que le está sirviendo y a las que posiblemente les servirá en un futuro”. Resaltó el trabajo del SENA en el marco de las mesas sectoriales “que ha permitido la elaboración de un gran número de Normas de Competencia Laboral. Este, creo, es el esfuerzo más grande que se ha hecho en Latinoamérica, y no es fácil encontrar en otro país”. Por otra parte, por el lado de la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo existen varios conceptos fundamentales de la ingeniería industrial que se manejan para aplicarlos a los sistemas de producción de las pymes, en este caso para así lograr incrementos en productividad laboral. Estos conceptos han sido evaluados y llevados a la práctica para desarrollar las normas de competencias laborales de cada industria en especial.

En cuanto al diseño específico de la estrategia integral de capacitación se tomó como referencia el Ciclo de Formación por Competencias de Fernando Vargas Zúñiga modificándolo de forma que encajara mejor para las pymes del sector confecciones de la ciudad de Cali y teniendo en cuenta la denominada segunda generación de las competencias de Leonard Mertens, donde se hace énfasis en la formación de los empleados teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa. En la Figura 3 se muestra el Ciclo de Formación por Competencias Adaptado.



Figura 3 - Ciclo de Formación Por Competencias Adaptado (Fuente: Los Autores).

En la etapa del Diagnóstico de Capacitación se busca identificar los cargos críticos y las competencias claves de los empleados de la pyme, tomando como base las titulaciones y las normas de competencias laborales del sector confecciones publicadas por el SENA en la Mesa Sectorial de la Cadena Fibra Textil Confecciones.

Posteriormente se busca identificar las necesidades personales de cada empleado y tal vez la etapa más crítica de todo el proceso de capacitación que es la *evaluación de los niveles de conocimiento y desempeño* que permite saber la competencia o no de los trabajadores y que da origen a todo el plan donde se determinan los tiempos y recursos disponibles para proceder a la ejecución. En la etapa del contenido de la capacitación, se especifican los siguientes pasos:

1. *Definición de objetivos*: Aquí se formula a dónde quiere llegar la pyme, sus empleados y sus instructores con el plan de capacitación, teniendo en cuenta también sus objetivos particulares e individuales. Esto para alinear todas las actividades en común y lograr que la capacitación sea más completa.
2. *Estructuración de Contenidos*: En este paso se formulan los temas de la capacitación de acuerdo a la evaluación ya realizada de los niveles de conocimiento y desempeño, se especifican los objetivos de las actividades que se van a realizar y se definen los contenidos de las actividades. En este caso se especifican mejor los temas de *Mejoramiento Productivo e Innovación Tecnológica*, tales como: Productividad, Eficiencia y Eficacia, Productividad Laboral, Productividad Total de los Factores, Ciclo PHVA, Recurso

Humano frente al Cambio tecnológico, Procesos de gestión tecnológica de la innovación, Matriz de planeación tecnológica, Tendencias en el sector confecciones, entre los más importantes.

3. *Programación de Actividades*: Ésta actividad consta básicamente de planear todas las actividades que se van a realizar, de tal forma que sean lo más aprehensibles para los participantes y que sigan una secuencia lógica sin interrumpir sus trabajos.
4. *Métodos para el desarrollo de las Actividades*: Finalmente acá se determinan, evalúan y escogen los métodos que se van a emplear para dar la capacitación, ya sean conferencias, foros, actividades, etc. Adicionalmente se determinan todos los recursos necesarios para la realización de todas estas actividades.

En cuanto al sistema de evaluación se refiere a que se llevan a cabo tres tipos de evaluación distintas para los participantes, los ponentes y toda la capacitación como tal con el fin de retroalimentar el proceso y hacer que sea lo mejor posible. Éstos tipos de evaluación son: *Diagnóstico*, que determina la competencia o no del empleado y se lleva a cabo en el primer paso del ciclo; *Formativa*, la cual asegura que los objetivos de la estrategia se cumplan para establecer o no acciones correctivas y una evaluación; la *Sumativa* donde se determinan los resultados obtenidos al final de la implementación de la estrategia integral de capacitación y finalmente en la etapa de *Seguimiento* se busca controlar y supervisar el proceso de capacitación mediante el uso de sistemas de evaluación ya mencionados, indicadores y herramientas de registro tales como Diagrama de Pareto, Gráficos de Control Estadístico, Hojas de Verificación entre otros. Por otra parte el plan de capacitación consta de las necesidades de aprendizaje de todos los miembros de la pyme en cuatro campos específicos y principales: el funcional, de desarrollo, organizacional y estratégico, los cuales son complementarios y dependientes entre sí.

Primero que todo, la estrategia de capacitación se enfoca en el campo funcional seguido del de desarrollo, organizacional y finalmente del estratégico, con el fin que cada vez más la formación sea más completa y abarque campos más complejos que permitan un mejoramiento productivo y competitivo de la pyme (Sinisterra, E. 2008). Esto se puede apreciar mejor en la Figura 3 y se explican a continuación.

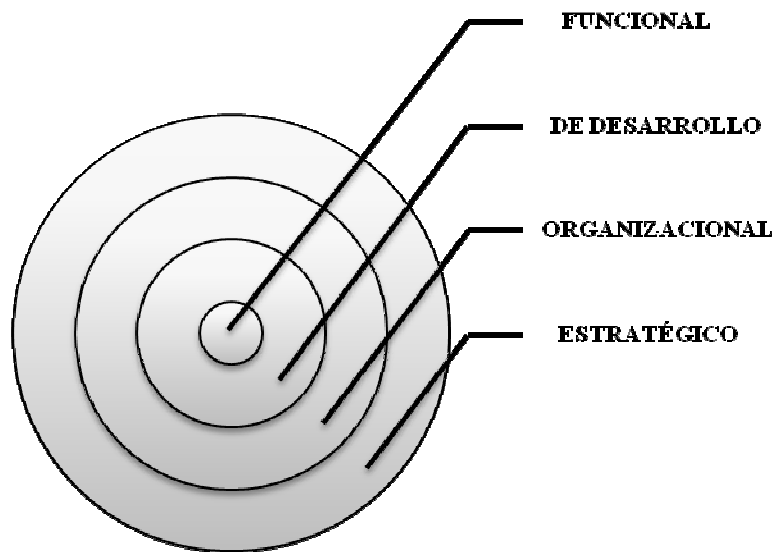


Figura 3. Campos de Acción de la Estrategia Integral de Capacitación (Fuente: Los Autores).

Funcional: Eventos y actividades relacionadas directamente con el cargo del empleado, ya sea operativo o administrativo. Ejemplo: Manejo de herramientas de corte, de control de calidad, etc.

De Desarrollo: Acciones tomadas para beneficiar directamente al empleado en su formación personal, tales como aprender otro idioma, trabajo en equipo, uso del computador, etc.

Organizacional: Estas acciones tienen que ver con los objetivos, la misión, visión y políticas corporativas de la pyme para formar sentido de pertenencia, entre otras cosas.

Estratégico: Aquí las decisiones de capacitación trascienden a un plan estratégico de la empresa, y es la última etapa en la capacitación. Ejemplos: Integración Vertical, Trabajo en Asociatividad, Padrinazgos, etc.

CONCLUSIONES

- Para el diseño de la estrategia integral de capacitación para pymes del sector confecciones en Cali, se tuvo en cuenta las normas de competencias laborales del Sector, determinadas en este caso por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), para así conocer los requerimientos mínimos de desempeño y laborales de cada empleado en su cargo.
- La etapa más importante en la implementación de una estrategia integral de capacitación es el diagnóstico, ya que con los resultados obtenidos de las evaluaciones de los empleados se diseña la metodología a seguir teniendo en cuenta los objetivos corporativos y las competencias laborales a fortalecer.
- Los indicadores de capacitación y los sistemas de evaluación son los que permitirán llevar a cabo el seguimiento del proceso, por eso se deben diseñar de manera conjunta con los involucrados de tal manera que la información recolectada sea realmente útil y permita tomar decisiones acertadas para lograr incrementos en productividad y competitividad.
- El diálogo con los empleados y el trabajo en equipo son de gran importancia, ya que gracias a sus sugerencias y comentarios, se pueden rediseñar procesos de producción, formas de capacitación, pedagogía, metodología y otros aspectos que faciliten la forma de trabajar y de aprendizaje en la pyme, trayendo consigo incrementos en productividad y competitividad.
- El talento humano es tal vez uno de los factores más importantes de cualquier empresa, y especialmente en pymes intensivas en mano de obra como las del sector confecciones en Cali, por ello se debe enriquecer constantemente el capital intelectual para mejorar los procesos de producción, la forma de trabajar y el ambiente laboral, entre otros aspectos. De nada sirve invertir dinero, tiempo y recursos en capacitación si no se retiene y se da importancia al talento humano, por ello se deben alinear otras estrategias de satisfacción de personal, como incentivos, mejora de espacio laboral, pagos justos, aprendizajes diferentes a sus trabajos (proyecto de vida, familia, etc.), estimulación de actividades deportivas y artísticas, entre otras, para que los esfuerzos puestos en la capacitación sean realmente provechosos y satisfactorios.
- Los enfoques funcional, de desarrollo, organizacional y estratégico de la estrategia integral de capacitación, se deberían trabajar de forma ascendente, ya que cada uno es más complejo que el otro y requiere del mejor desempeño posible en el anterior para lograr resultados satisfactorios. Además es importante realizar las cosas bien al inicio, para que no se tengan mayores problemas en el futuro y cuando los lineamientos corporativos y laborales de la pyme sean más ambiciosos y complejos. Igualmente, este proceso es lo que le da característica de integralidad a la estrategia de capacitación.
- La implementación de una capacitación no es solamente diseñarla y ponerla en marcha; es necesario la formación constante y el adecuado seguimiento para que constantemente se esté enriqueciendo y arroje los mejores resultados posibles, contribuyendo con el mejoramiento productivo y competitivo de la pyme, ya sea dentro o fuera del país, de acuerdo con los lineamientos corporativos y de la capacitación.
- La implementación de una estrategia integral de capacitación debe ser personalizada para cada empresa y cada empleado, siguiendo los lineamientos y objetivos estratégicos; pero por otra parte, debe impactar los procesos de selección y desarrollo del personal.
- Las pymes con el fin de ser más competitivas en un mundo laboral cada vez más cambiante, deben fortalecerse permanentemente en mejoramientos productivos e innovación tecnológica. Esto significa que deben saber administrar todos sus recursos de tal manera que siempre estén en constante progreso, con el fin de innovar en nuevas formas de trabajo y por supuesto en nuevos equipos y herramientas. Todo esto con la constante capacitación de sus empleados.
- Inicialmente una capacitación se puede hacer con los mismos miembros de la pyme, con el fin de una mejor pedagogía y una considerable reducción de costos, lo único es saber escoger a los ponentes y determinar los objetivos y la forma de la capacitación. Posteriormente se puede acudir a personas más capacitadas para continuar el proceso de formación.
- La capacitación del talento humano en cualquier empresa debería ser un ciclo que constantemente se esté complementando y evolucionando, debido a que el mundo laboral también evoluciona muy rápido y es de gran importancia estar al tanto de las últimas tendencias del sector y en la tecnología.
- Básicamente el gran problema con que cuenta una estrategia integral de capacitación es proponerla a los empresarios pyme, de tal forma que sea aceptada y posteriormente implementada en la empresa, puesto

que algunas de estas personas se resisten al cambio y tienen métodos que les han funcionado toda la vida, existiendo otros que podrían llegar a ser mejores y obtener otros beneficios mayores.

REFERENCIAS

- Castanyer, F. (1999). *La Capacitación Permanente en la Empresa*. México D.F.: Editorial Alfaomega Marcombo; 160 págs.
- Castanyer, F. (1999). *La Formación Permanente en la Empresa*. Colección Productiva. México D.F. Editorial Alfaomega.
- Cortés, H. G. - Maya, N. J. (2003). *Perfiles de Desarrollo y Desempeño de Dos Pyme de Rápido Crecimiento del Sector Confecciones de la Ciudad de Cali*. Proyecto de grado Universidad de San Buenaventura – Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial.
- García, A. (1995) *Productividad y Reducción de Costos para la Pequeña y Mediana Industria*. Editorial Trillas, México, Primera Edición, Capítulo 1.
- Ibarra, A. (2001) *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. Informe: Seminario Internacional Gestión del Recurso Humano por competencias: Las Competencias Laborales, Una Realidad Colombiana. La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad. p 101.
- Mejía, A., Bravo, M. y Jaramillo, M. (2006). *Formación del Talento Humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. Revista Científica Guillermo de Ockham, Vol. 4 N° 1, página 43.
- Mejía, A., Bravo, M., y Jaramillo, M. (2004). *Alineación de los Programas de Capacitación con los Procesos de Innovación en Pymes del Sector Confecciones del Valle del Cauca*. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ingenierías, Programa de Ingeniería Industrial; p 142.
- Mejía, F. J. (1998). *Gestión Tecnológica: Dimensiones y Perspectivas*. Editorial Guadalupe Ltda. Bogotá.
- Mertens, L. (1997) Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos. CINTERFOR - OIT. Montevideo. p 1 – 50.
- Mertens, L. (1997). México: estrategias de mejora de productividad y de recursos humanos en las industrias de alimentos y metalmecánicas. OIT, Lima.
- Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Revista: Trazos de la formación, N° 15. OIT - Cinterfor, Montevideo. p 7 – 30.
- Ruiz, M. y Mandado, E. (1989). *La Innovación Tecnológica y su Gestión*. Colección Productiva. Editorial Marcombo,
- Serna, H. (2001). *Índices de Gestión*. Bogotá: 3R Editores; 233 págs.
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. *Caracterización Ocupacional, Cadena Textil – Confecciones*. Mesa Sectorial Fibras Textil, Confección. Noviembre 2006. *Normas de Competencias Laborales vigentes en la Mesa Sectorial, Cadena Fibras, Textiles y Confecciones*. Marzo de 2008. *Titulaciones vigentes en la Mesa Sectorial, Cadena Fibras, Textiles y Confecciones*. Marzo de 2008.
- Sinisterra, E. (2008). Charla, Junio y Septiembre. Docente de la Asignatura de Recursos Humanos, Universidad de San Buenaventura - Cali.
- Vargas, F. (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos*. CINTERFOR - OIT, p. 6.

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito

Authorization and Disclaimer

Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.