

**MODELO DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE UNA PYME
COLOMBIANA**

DIANA CAROLINA CHAVES RODRÍGUEZ

ADRIANA PEREA PAREDES

ADRIANA CONSTANZA QUINTERO FORERO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

BOGOTA I-2014

**MODELO DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE UNA PYME
COLOMBIANA**

DIANA CAROLINA CHAVES RODRÍGUEZ

ADRIANA PEREA PAREDES

ADRIANA CONSTANZA QUINTERO FORERO

**Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones**

Asesor: ALBA LUCIA MORENO VELA

Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

BOGOTA I-2014

Nota de Aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Bogotá, D.C. Marzo de 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	
Justificación	4
Planteamiento del Problema	6
Objetivos	9
MARCO CONCEPTUAL	10
Las pymes en Colombia	10
Característica de las pymes	11
Capacitación	12
Casos de modelos de capacitación	20
MARCO CONTEXTUAL	24
MARCO METODOLOGICO	27
RESULTADOS	29
DISCUSION	41
CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS	48
APÉNDICE	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes del proceso de capacitación	15
Tabla 2. Forma de registro para el análisis de las tareas que muestra algunas de las tareas y subtareas realizadas por un prensista	17
Tabla 3. Técnicas de capacitación	18
Tabla 4. Matriz Categorical	29
Tabla 5. Enfoque del modelo	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Participación sectorial de las pymes en Colombia	10
Figura 2. Concentración geográfica de las pymes en Colombia	11
Figura 3. Enfoque del modelo Capacitación	33
Figura 4. Estructura del modelo propuesto PIME.	34
Figura 5. Aspectos metodológicos del modelo PIME	37

*Diana Carolina Cháves Rodríguez, Adriana Perea Paredes, Adriana Constanza Quintero Forero - **Alba Lucia Moreno Vela

El proyecto hace un recorrido por algunos modelos existentes que permiten conocer el proceso de capacitación. Se revisaron propuestas como las realizadas por Werher y Davis, Dessler, Bohlander, Gómez Mejía y Cuesta, donde resaltan la importancia de realizar una planeación, seguir un plan y hacer una medición al proceso para medir el impacto generado. El análisis de esas propuestas, así como de las entrevistas realizadas, fueron base para diseñar un modelo de capacitación ajustado a una pyme. Este modelo ayudará a generar valor a través de las personas, así mismo introduce aspectos fundamentales como el análisis de entorno externo e interno, el apoyo de las mesas de trabajo dentro de la pyme, teniendo como eje a la organización, los procesos y las personas.

Palabras clave: modelo de capacitación, pyme,

*Autoras

** Asesora

*Diana Carolina Cháves Rodríguez, Adriana Perea Paredes, Adriana Constanza Quintero Forero - **Alba Lucia Moreno Vela

The project covers some existing model to know the training process. Proposals such as made by Werher and Davis, Dessler, Bohlander, Gómez Mejía Gómez and Cuesta, which highlight the importance of a planning, follow a plan, and to make a measurement process to measure the impact generated were reviewed. The analyses of these proposals, as well as interviews, were the basis for designing a training model. This model will help to generate value through people, also introduces fundamental aspects such as the analysis of external and internal environment, the support of the working groups within the Small and Medium Enterprises (SMEs), whose axis is the organization, processes and people.

Key words: training process, Small and medium enterprises.

* Authoress

** Assessor

Justificación

El interés de este trabajo se basa en diseñar un modelo eficaz de capacitación para una pyme manufacturera convirtiéndolo en una ventaja competitiva para la organización en el desarrollo de su potencial y en una herramienta estratégica de recursos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales ligados a los personales así como generar un impacto positivo en los resultados que se esperan.

Al considerar algunas referencias para desarrollar este modelo se encuentran pocas referencias e información relevante en Colombia, e investigaciones o estudios que hayan analizado este tema en específico, por lo que pretende también dejar un antecedente para futuras mejoras en la gestión del Talento Humano en las pymes del sector de la manufactura en Colombia.

Las pymes deben atender los retos y buscar los medios para resolverlo, y el aprendizaje es la mejor manera de potencializar al personal, orientarlo al mejoramiento de la gestión, y generar soluciones viables a sus desafíos. Por medio del aprendizaje colectivo se construyen nuevos caminos que faciliten la adaptación a los cambios constantes de los negocios y las industrias.

Un modelo de capacitación estructurado, posibilita mayores recursos para que la organización logre sus objetivos de crecimiento y logro de metas, además de beneficios como prevenir riesgos de accidentes de trabajo, mejorar la motivación y actitud positiva del personal, mejorar el desempeño de los trabajadores, facilitar que el personal se identifique con la empresa, mejorar la relación entre jefe - colaboradores, incremento de la calidad de trabajo y fomentar una comunicación asertiva dentro de la organización; Y dada la necesidad que tienen las pymes de ser competitivas, una cultura organizacional abierta y posibilitadora de nuevos aprendizajes abre nuevos espacios para la innovación y el ofrecimiento de productos que además de cumplir estándares de calidad sean resultado de procesos eficientes.

Es importante desarrollar en el personal un sentido de progreso y motivación el cual se vea reflejado en diferentes aspectos importantes tanto para el personal como la empresa:

- Competitividad
- Productividad
- Desarrollo
- Actualización
- Mejoramiento continuo
- Calidad

Alles (2009) asegura que un modelo de capacitación debe dar respuesta y relacionarse con la planeación estratégica de la organización, por lo tanto el modelo no debe alejarse de esos objetivos. Para ello la organización debe permitir y enfocar toda la planeación, ejecución, verificación y análisis en fortalecer el resultado de los equipos de trabajo, debe aprovechar todos los recursos y medios para promover experiencias de aprendizaje que marquen la diferencia y logren un impacto positivo en el desempeño personal y profesional y sobre todo que se logre ir de la mano con el mismo interés de la organización.

Para asegurar lo anterior, como la afirma Ulrich (2005), el gestor de Recursos Humanos debe ser un agente de cambio y el partner estratégico para todos los niveles de la organización. Es decir que esté en capacidad de analizar el entorno y la organización y convertir el análisis en acciones, para generar grandes aportes que conlleven a un desempeño positivo en el personal y así fortalecer la gestión a todo nivel jerárquico que se evidencia en el logro de las metas corporativas.

Por lo tanto es pertinente que el gestor humano, diseñe modelos de capacitación que den la oportunidad de integrar todas las áreas y sus requerimientos en aspectos gerenciales, operativos y administrativos, para que contribuyan al crecimiento del negocio y del proyecto de vida personal, ver la importancia de crear y generar un manual de capacitación donde se manejen aspectos importantes de inducción, re inducción,

evaluación de los programas, beneficiarios y las estrategias; es por eso que deben tener una base sólida, que su eje gire alrededor del desarrollo del ser, del saber y del hacer, para enfrentar los nuevos desafíos y evidenciar el impacto del aprendizaje en el desempeño.

Planteamiento del Problema

Dadas las particularidades de las pymes se hace necesario diseñar un modelo de capacitación acorde a sus condiciones las cuales exigen un desarrollo en gestión humana que tenga en cuenta sus particularidades y así mismo sea un aliado estratégico para el logro de los objetivos de la organización. Los trabajadores de las Pymes deben encontrar en sus empresas opciones de desarrollo mediante la capacitación que les permita adquirir habilidades y capacidad es para mejorar el desempeño de sus funciones.

Por medio de este estudio se busca implementar un mecanismo para fortalecer el potencial de los trabajadores del área de producción para que puedan contribuir de forma más efectiva en la consecución de sus objetivos de negocio y lograr un resultado positivo y de crecimiento mutuo.

Teniendo en cuenta el ambiente de globalización y competitividad en el cual están inmersas hoy en día todas las organizaciones en el mundo, y los constantes cambios se requiere que las empresas estén preparadas para afrontar estas situaciones, o por lo menos tengan los mecanismos para buscar adaptarse a los mismos.

Este modelo de organización con unas características definidas en su conformación, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2011, representan el 70% de la industria manufacturera en Colombia. Las pymes no son ajenas a estos cambios que la afectan independiente de su tamaño entre los cuales están: económicos, tecnológicos, de gestión, políticos, sociales, entre otros. Al igual que todas las organizaciones, las pymes deben buscar las herramientas para afrontar estas situaciones para que su estabilidad económica no se vea afectada.

Estos cambios que se presentan, algunos por consecuencia de los tratados internacionales de comercio de Colombia con otros países, la tecnología de punta, la creciente inversión extranjera en el país, los productos innovadores de las grandes empresas, entre otros, ponen a las pymes en una situación de desventaja; por eso, es necesario que se plantee un cambio a nivel interno para responder a las nuevas exigencias y llegar a ser competitivas a nivel nacional e internacional; es indispensable que formen al personal para que enfrenten efectivamente esos cambios.

Por lo anterior se considera que el gran reto está en la gestión del capital humano y la gestión del conocimiento, es decir, que el ser, el saber y el hacer, sean factores que hagan más competitivo al personal. Se hace necesario medir el impacto del aprendizaje, integrarlo con los objetivos organizacionales, con las actividades de cada área, con el rendimiento y el crecimiento personal. Se deben buscar nuevas perspectivas, nuevos métodos o herramientas de trabajo eficaces para identificar las capacidades y competencias del personal, plantear un programa dinámico y estructurado que logre potenciar al personal y retenerlo, y realizar una medición para conocer el impacto que el aprendizaje adquirido tiene en el desempeño personal y laboral.

En las pymes, por su forma distintiva de administración, debido a que tiene un acceso limitado en la adquisición de recursos, la inversión que se hace en el área de gestión humana es reducida y esto genera la implementación de acciones mínimas para cumplir con requisitos legales, contractuales, y así responder ante auditorías internas o externas, dándole poca importancia a esta área. Allí se realizan actividades cortas, no participativas, rutinarias, con las mismas temáticas, a las que no se les hace seguimiento ni evaluación.

Analizando otro aspecto que representa un obstáculo para el desarrollo del personal, es el poco o ningún presupuesto para esta actividad, es decir no hay definición de un programa de formación y capacitación robusto al cual se le inyecte un presupuesto amplio para poder desarrollarlo y que genere un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Se elige este tema debido a que se evidencia que en este tipo de empresas – pyme - no se da importancia al desarrollo de los trabajadores como aspecto estratégico para lograr los objetivos organizacionales y así mismo un desarrollo económico que garantice su sostenibilidad.

Es necesario tener en cuenta que para la elaboración de este modelo se tienen factores que limitan el desarrollo del mismo dentro de la empresa pyme estudiada como son: poca disponibilidad de recursos por parte de la pyme, tiempo necesario para el personal del área manufacturera sin que afecte su labor diaria, pocos estudios o investigaciones del tema, la perspectiva de los trabajadores de esta área en comunicar abiertamente sus inquietudes, debido al juicio que sus opiniones no son tenidas en cuenta por el nivel directivo de la empresa, la incidencia que cada persona aprende diferente.

Por lo anterior se debe procurar unificar una metodología para todo el personal, el apoyo reducido que el nivel directivo de la pyme le brinda a la gestión del talento humano, y a nivel del país no hay un antecedente sobre un apoyo constante a las pymes respecto a este tema, ya que más se ha mirado a las pymes desde el punto de vista económico que desde la gestión humana.

Objetivo General

9

Definir un modelo de capacitación que permita desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas del personal.

Objetivos Específicos

Identificar elementos requeridos para diseñar un modelo de capacitación que se ajuste a las necesidades de aprendizaje de los empleados y a las características particulares de una pyme.

Diseñar un modelo de capacitación partiendo del análisis de los aportes de modelos existentes y las opiniones de los trabajadores de una pyme colombiana.

Las Pymes en Colombia

De acuerdo a la legislación colombiana, la Ley 905 de 2004 que modifica la Ley 590 de 2000, establece las siguientes disposiciones: para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las empresas medianas y pequeñas, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

La mediana empresa se caracteriza por tener una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o por tener activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT. La pequeña empresa se caracteriza por tener una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o tener activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. La microempresa tiene una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigente.

En la Figura 1 se observa que los sectores donde se concentran en gran porcentaje las pymes son los servicios, comercio y la industria. Por las características de las pymes, en el agro no se tiene gran participación por las dificultades propias de la actividad.

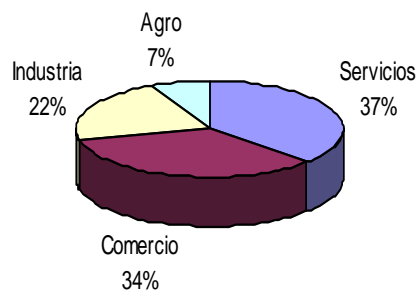


Figura 1 Participación sectorial de las pymes en Colombia. Fuente: FUNDES citado por Rodríguez (2003).

En la figura 2 se evidencia que la concentración geográfica en el territorio Colombiano de las Pymes se tiene en las ciudades que más tienen mercado y opciones como es el caso de Bogotá.

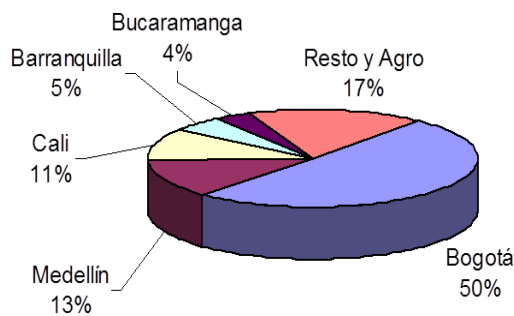


Figura 2 Concentración Geográfica De La Pymes En Colombia. Fuente: FUNDES citado por Rodríguez (2003).

Características de las pymes

Según Rodríguez (2011) una Pyme en Colombia, por lo general, es de origen familiar, de estructuración organizacional básica y de bastante antigüedad, el 87 por ciento de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen seis o más años de haber sido creadas; pese a que este tipo de empresas contribuyen al desarrollo económico del país, no hay información suficiente al respecto que permita tener unas estadísticas que demuestren su actividad y desarrollo.

Dentro de las características que se evidencian en las pymes es, que el gerente y/o dueño es una persona preparada y que tiene el conocimiento para organizar la actividad económica que la Pyme tiene por objeto desarrollar. Tiene la iniciativa y la preparación para impulsarla para que genere resultados positivos. Pero hay una característica que las hace ser de alguna manera especial en su organización, es decir son de estructura básica en sus áreas, mas no tienen áreas de apoyo desarrolladas como es el área de Talento o Gestión Humana, razón por la cual no se encuentran todos los subprocesos inherentes a la gestión del Talento Humano como lo son: selección y contratación, nomina, evaluación del desempeño, capacitación y formación, bienestar laboral,

desarrollo de carrera. Esta característica en la actualidad representa un obstáculo para el desarrollo integral de la Pyme, porque no se tiene en cuenta al trabajador como el actor principal para que se generen resultados positivos en la gestión.

Si se toma como referencia la Pyme sobre la cual se va a hacer esta investigación, y después del análisis de la información registrada en el sistema de nómina del año 2013 se evidencia, que el nivel de formación de los trabajadores del área de producción es baja, el 90 % de ellos son bachilleres, en muy bajo porcentaje solo terminaron primaria y también en muy bajo porcentaje están estudiando un carrera técnica que además no tiene relación con el cargo que desempeñan.

De otro lado es importante el desarrollo que ha tenido el concepto de “recurso humano” en las organizaciones desde el inicio de la teoría del trabajo al momento actual, lo cual lleva a dimensionar que hoy en día es difícil visualizar una empresa sin un buen talento humano que represente una ventaja competitiva de una organización. Este concepto va ligado a una pyme ya que el ámbito laboral para un trabajador no cambia, es decir, el trabajador en cualquier tipo de empresa busca tener crecimiento personal y laboral, y en algunas pyme se mantiene el concepto de que el empleado o trabajador es únicamente quien realiza una labor para que la organización tenga resultados positivos.

Capacitación

La globalización y la apertura de los mercados han generado que las organizaciones cuestionen sobre sus políticas, procesos, sus productos o servicios debido a que ahora deben tener un nivel de competencia alto para poder hacer frente a los desafíos generados por los tratados de libre comercio firmados con otras naciones.

Al pensar en esos nuevos retos, la organización debe analizar y tomar decisiones sobre qué cambios realizar, cómo llegar a esos nuevos objetivos, qué estrategias define y qué tácticas aplica; es decir realizar una planeación estratégica, y es aquí donde el aprendizaje toma gran sentido porque ese plan se debe convertir en acciones concretas.

El aprendizaje organizacional, es una tendencia que hoy día es el mayor aporte que da ventaja competitiva en las organizaciones, esto significa que se debe continuamente revisar sus modelos, deben actualizarse y generar nuevo conocimiento y nuevas formas de mejorar sus procesos. Los responsables de orientar y guiar esas estrategias y de lograr resultados que impacten positivamente a todas las áreas de trabajo son los cargos directivos; sin embargo esta responsabilidad no se logra individualmente, sino que requieren del apoyo de sus equipos de trabajo.

Se debe asegurar el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización, la participación debe ser a todo nivel desde el estratégico, táctico y operativo. Esto genera que se incremente de modo significativo el desempeño individual y colectivo, y que se promuevan experiencias colectivas de aprendizaje

En Colombia el tema de capacitación está reglamentado bajo la Constitución Política de Colombia, en su Artículo 54, al respecto y sobre el derecho a la capacitación, dispone: "Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran".

Por lo anterior se evidencia que la capacitación debe ser un requisito laboral que deben cumplir las organizaciones sin importar su tipo, tamaño, o sector; sin embargo más allá de la exigencia legal, se debe concebir la capacitación como una práctica invaluable que posibilita el potencializar a las personas y generar procesos de aprendizaje que permitan mejorar el desempeño laboral y proporcionar beneficios comunes para el empleado y la organización.

La capacitación como componente clave en el mejoramiento del desempeño de las personas, debe ser un proceso continuo y planeado para generar conocimientos, desarrollar habilidades, y adquirir nuevas técnicas, y así lograr que los procesos sean más eficientes y garantizar la productividad y rentabilidad del negocio. Dessler (2001) afirma que es un proceso para enseñar a los empleados nuevas habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

La capacitación no debe confundirse con inducción o entrenamiento del puesto. La inducción es el proceso inicial en el que se informa a la persona datos básicos de la organización para que identifique la filosofía, la misión, visión, políticas, los procesos, programas, entre otros, con el fin de acercarlo rápidamente al contexto organizacional. Por su parte el entrenamiento del puesto hace referencia a la información que debe darse sobre el cargo para que desempeñe su labor. Se le comunica sobre sus funciones y responsabilidades, autoridad y rendición de cuentas, su nivel en la organización, área a la que pertenece, procedimientos que debe manejar, etc.

La definición de capacitación debe abarcar diferentes aspectos y conceptos como lo son la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que deben contribuir al desarrollo y desempeño del individuo; a su vez debe existir una integración del funcionario a la organización, su visión, misión, clima para llevar a cabo una adaptación y logro de los objetivos tanto personales como de la empresa.

Un concepto adicional en esta temática es el de formación que según Buckley y Caple (1991) es el proceso sistemático y continuo que trata de modificar o desarrollar competencias y comportamientos, por medio de diferentes acciones formativas. Por su parte Gómez Mejía (1998) afirma que la formación se centra en el trabajador.

La capacitación debe ser un beneficio mutuo, y todo su proceso debe estar orientado a mejorar el desempeño de la organización y de las personas. Lo que se aprende quedará disponible para ser aplicado en esa y en otras labores, en esa y en otras organizaciones, en ese y en otros tiempos. Según Werther y Davis (1996) la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y permitirá cumplir futuras responsabilidades.

Dentro de los beneficios para las organizaciones que Werther y Davis (1996) mencionan están: rentabilidad, actitudes positivas, mejorar el conocimiento del puesto de trabajo, promover el desarrollo personal y profesional del empleado, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización, fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza, agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas,

contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad y la calidad del trabajo, eliminar costos al recurrir a consultores externos.

Dentro de los subprocesos del área de Gestión Humana, la capacitación es un factor clave para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia en la organización, por lo tanto no debe dejarse a la deriva, como actividad independiente, debe ser estructurada, debe ser una inversión y no un gasto. Diversos autores están de acuerdo en que el proceso de capacitación debe ser riguroso, continuo y debe seguir un ciclo en el que se evidencie la planeación, ejecución y seguimiento, porque según Pereda (2006) este proceso no es incidental o informal día a día, sino que es sistémico y sistemático.

En este punto se resalta la propuesta de varios autores que se describen en la tabla 1.

Tabla 1. Fases del proceso de capacitación	
FUENTE	FASES
Gómez Mejía (1998)	1 Determinación de necesidades de formación. 2 Desarrollo y aplicación del programa 3 Evaluación
Bohlander (2001)	1 Evaluación de necesidades 2 Diseño del programa 3 Implementación 4 Evaluación
Dessler (2001)	1 Análisis de necesidades 2 Diseño de la instrucción 3 Validación 4 Aplicación 5 Evaluación y seguimiento.
Werher y Davis (1996)	1 Evaluación de necesidades 2 Determinación de objetivos 3 Contenidos del programa y principios de aprendizaje 4 Evaluación
Cuesta (2010)	1 Inventario de necesidades 2 Elaboración del plan de formación 3 Ejecución 4 Evaluación
Pereda (2006)	1 Recepción de informaciones 2 Procesamiento de informaciones 3 Toma de decisiones 4 Acción 5 Output

Fuente: Elaboración de las autoras (2013)

Luego de un análisis se puede evidenciar que la mayoría de autores están de acuerdo en las fases que debe tener un proceso de capacitación para ser exitoso. A continuación se amplía la información de cada fase.

a. Determinación de necesidades.

El objetivo de esta fase es determinar que necesidades de capacitación son requeridas para diseñar el plan o programa de capacitación.

Según Werther y Davis (1996) en esta etapa se realiza un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales a enfrentar. Esos desafíos abarcan desde cambios de estrategia, cambios tecnológicos, hasta lanzamiento de nuevos productos, que pueden crear una necesidad de capacitación; aunque se debe analizar si la capacitación es la respuesta a esos problemas o desafíos. Este autor afirma que la fuente para recolectar esa información es evaluar la descripción del puesto, realizar una encuesta al personal directamente, o realizar un análisis conjunto entre el capacitador y los capacitados sobre las necesidades detectadas.

Según Gómez Mejía (1998) y Bohlander (2001) coinciden en señalar que la fuente de las necesidades se dan en diferentes niveles: de empresa, de tarea y de la persona. A nivel de empresa se pretende recolectar información sobre la cultura, estrategias, los objetivos a corto y largo plazo, los recursos tecnológicos, financieros y humanos, ya que esto pondrá en evidencia el nivel del respaldo a la formación, y se identificará qué tipo de formación es la más apropiada.

A nivel de la tarea, se centra en el puesto de trabajo y sus necesidades de formación en términos de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar la labor. Esas necesidades ayudarán a identificar el tipo de formación que se debe suministrar. Dessler (2001) afirma que algunos empleadores diligencian una forma para

registrar el análisis de la tarea. Dicha forma tiene 6 tipos de información como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Forma de registro para el análisis de las tareas que muestra algunas de las tareas y subtareas realizadas por un prensista.

Actividad	Frecuencia	Cantidad y calidad	Condiciones para desempeño	Habilidades o conocimientos requeridos	Dónde es mejor aprenderla
1. Manejar la guillotina para corte de papel	4 veces al día		Mucho ruido		
1.1 Arrancar el motor					
1.2 Colocar el papel en la mesa de corte		Debe estar parejo para evitar el corte desigual		Cargar el papel de forma correcta	En el trabajo
1.3 Introducir el papel en la guillotina					
1.4 Sujetar la palanca de seguridad con la mano izquierda		100% del tiempo, por seguridad		Esencial para la seguridad	En el trabajo, pero practicar primero sin distracciones.

Fuente: Dessler (2001)

Sin embargo Bohlander (2001) hace referencia a que los programas de capacitación basados en el análisis de tareas pueden ser obsoletos, ya que el trabajo es dinámico y cambiante, por lo tanto sugiere que los que se basan en la evaluación de competencias son más flexibles y perduran en el tiempo.

A nivel de la persona, hace referencia a cómo las personas desarrollan la labor y sus resultados y si existe alguna deficiencia significativa en su desempeño que amerite una capacitación. Las fuentes de este análisis son las evaluaciones de desempeño, la autoevaluación, y la evaluación por parte de un compañero de área.

b. Determinación de objetivos

Partiendo de la identificación, que permite ver un panorama global de las necesidades, se plantean los objetivos a lograr en el programa de formación que deben estar relacionados con las necesidades encontradas. Los objetivos deben especificar claramente lo que debe ser capaz de hacer la persona, y deben servir para evaluar el desempeño del personal. Es importante establecer indicadores claves del proceso, para evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Siempre que sea posible, los objetivos deben estar determinados en términos de comportamientos. Gómez Mejía (1998)

c. Diseño e implementación del programa

Esta fase es de gran importancia ya que el plan a seguir y los instrumentos y técnicas seleccionados para llevarlo a cabo determinan el éxito del programa. Aquí se toman decisiones en aspectos como: para qué, para quiénes, qué contenidos, qué recursos, quién, dónde y cuándo se realizará la capacitación que dé respuesta a las fases anteriores. Estos aspectos involucran a varios actores: organización, empleados y capacitadores.

Dentro de esta fase también se debe seguir un orden: definir el objetivo de la capacitación en particular, establecer contenidos, determinar las actividades y recursos.

La tabla 3 muestra algunas técnicas utilizadas de capacitación y desarrollo que pueden ser elegidas según el tema de la capacitación que se requiera.

LUGAR	TECNICA
En el sitio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción directa sobre el puesto. • Rotación de puestos • Relación experto-aprendiz
Fuera del sitio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias • Videos, películas, etc • Simulación de condiciones reales • Role Playing • Estudio de casos • Lecturas, estudios individuales • Enseñanza programada • Capacitación en laboratorios.

A continuación se amplía la información sobre esas técnicas de capacitación:

- a) Capacitación en el trabajo: El empleado en formación trabaja en su puesto, generalmente bajo la supervisión de un trabajador experimentado.
- b) Rotación de puestos de trabajo: La rotación permite al trabajador adquirir conocimientos generales de las diferentes áreas de la empresa.
- c) Aprendizaje: Se basa en tener un joven aprendiz a cargo de un trabajador con experiencia.
- d) Capacitación fuera del trabajo: Los cursos, simulación y ejercicios prácticos proporciona información clara, dinámica evitando distracciones e interrupciones.
- e) Capacitación a distancia: Se realiza a través de cursos virtuales creados por la misma empresa o empresas certificadas, páginas especializadas o videoconferencias.

Instrumentos o medios de capacitación

- a) Diapositivas y cintas de video: Son herramientas visuales que permite analizar, realizar preguntas y recibir explicaciones.
- b) Computadores: Son capacitaciones completas, que requieren de un tiempo determinado y son interactivos. Se pueden desarrollar desde casa, oficina u otro espacio.
- c) Simulaciones: Son situaciones que replican las exigencias del puesto de trabajo.
- d) Enseñanza en aula: Se integran diferentes técnicas de enseñanza. La solución de casos, talleres, actividades, debates, trabajo individual, grupal, participar, preguntar.

d. Evaluación y seguimiento

La capacitación es un ciclo que debe planearse para lograr los resultados esperados, y debe pasar por la planificación, diseño, la ejecución, y finalmente la evaluación. Esta última fase hace referencia a verificar que las decisiones tomadas en todo el proceso han tenido éxito, es decir, se debe evaluar la eficacia del proceso.

Sin embargo, la evaluación se dirige en dos aspectos: al finalizar cada capacitación para saber si el aprendizaje fue entendido por el personal, que debe ir acompañado de

un seguimiento a esas capacitaciones para conocer si el aprendizaje fue realmente adquirido y esto se evidencia en la aplicación y puesta en prácticas de los conocimientos, técnicas y herramientas aprendidas.

En segundo lugar se dirige a la evaluación a todo el programa, es decir, teniendo en cuenta: necesidades, objetivos, diseño y ejecución del programa y establecer si el resultado ha permitido mejorar el desempeño del personal y si está cumpliendo con la estrategia de la organización.

Casos de Modelos de Capacitación

El gestor humano al comprometerse con la formación del personal de la organización, debe buscar la mejor manera de hacer más eficiente el desempeño de los empleados de forma que impacte positivamente en el desarrollo de las personas y en la productividad del negocio; para ello debe asegurar el compromiso de la Gerencia y desarrollar un plan estratégico.

Villegas Luz Marina (2012), consultora internacional en desarrollo humano, afirma que hay que dejar de lado la forma como se hacía antes la capacitación, realizando programas de todo tipo, sin verificar a quién se le está dando y qué contenido se está brindando, y si realmente se está apoyando a los objetivos de la organización.

Un modelo requiere la planeación estratégica de la formación, y es por eso que debe seguir rigurosamente el proceso de esa planeación que implica el diseño, la ejecución y la evaluación. Un modelo de capacitación no puede dejar de lado la planeación, sobre todo hoy en día, en que las organizaciones tienen que buscar nuevas opciones en términos de capacitación debido al gran desarrollo tecnológico y el acceso a nuevos modelos de aprendizaje, que ya no son presenciales sino virtuales.

Belly (2013) sostiene que se debe conocer cuál es el modelo de gestión de la organización y así debe ir enfocada la gestión del conocimiento; de esta manera se

alinean los objetivos organizaciones de los de área de gestión humana y esto genera que esa gestión se mantenga en el tiempo.

Algunos expertos y especialistas en gestión humana afirman que al diseñar un plan de capacitación se debe tener en cuenta: misión, visión y las estrategias de la organización, las nuevas formas de aprendizaje, asignación de roles, optimización de habilidades. Esto permite saber cómo ejecutar el modelo de capacitación.

Otros especialistas afirman que se debe incluir un factor estratégico en los planes, por eso se hace necesario que el modelo esté orientado a la gestión de la capacitación por competencias. Por su parte Castaño (2008) hace énfasis en que el modelo ideal de capacitación de una empresa debe ser un modelo basado en la gestión por competencia, ya que tiene una evolución de acuerdo a las nuevas exigencias. Él hace referencia al hecho que tanto los procesos en las organizaciones como las competencias del personal debe ser evolutivas y el modelo también debería serlo.

Se evidencia entonces que el modelo debe ser estructurado, debe responder al fortalecimiento de habilidades, dando mayor alcance y sentido a la labor, y sobre todo deben estar alineadas estas últimas con las necesidades de la organización; es decir, que debe convertirse en el mayor apoyo que debe tener un modelo en nivel estratégico de la organización.

Se concluye también que el modelo es uno solo, que es el enfoque o estrategia que fundamentará todo el programa de capacitación, que se puede diseñar semestral o anualmente y que tendrá unas fases definidas para lograr una estructuración y desarrollo.

En Colombia se destacan algunos modelos de capacitación, concretamente en dos empresas de diferentes sectores económicos y número de empleados: la Universidad del Valle y Colseguros.

Uno de los casos de éxito es la Universidad Del Valle, que en su Plan institucional de Capacitación para Funcionarios Administrativos (2008) implementan una matriz

DOFA para identificar aspectos importantes para el desarrollo de un modelo de capacitación, donde podemos identificar que tienen como oportunidades la disponibilidad y el tiempo para realizar capacitación virtual con el Sena, cuentan con un plan estructurado de desarrollo y acción, están regidos por normas que exigen la elaboración de un Plan de capacitación MECI, NTCGP1000, Desarrollo Administrativo, fomentan la creación y aprovechamiento del capital intelectual como agente de innovación social y cultural y finalmente cuentan con importantes alianzas estratégicas para desarrollar infraestructura de nueva generación y programas científicos.

Las grandes fortalezas son que cuentan con personal calificado con el cual forman un grupo de capacitadores expertos, tienen espacios, equipos, instalaciones, campus virtual, el personal cuenta con toda la disposición para la capacitación, existe el apoyo de las agremiaciones sindicales y cuentan con un área de coordinación de capacitación.

Dentro de las amenazas que se pueden identificar es la no adopción de un plan formal de capacitación, la limitada asignación de recursos financieros, la ausencia de políticas institucionales para el manejo de los recursos de capacitación.

Y finalmente en las debilidades que identifican es la dispersión en la programación, la ausencia de indicadores para controlar y evaluar la gestión de capacitación y la insuficiencia en el uso de las TIC'S desarrolladas.

Dentro de las estrategias que usan para la capacitación son las alianzas e intercambios con otras universidades e instituciones de capacitación, la actualización en recursos didácticos, la vinculación de egresados, estudiantes, docentes y servidores públicos administrativos a las actividades de capacitación no formal dirigida a Servidores Públicos Administrativos y la vinculación de Pensionados y Jubilados Docentes a las actividades de Capacitación no Formal dirigida a Servidores Públicos Administrativos.

En conclusión podemos destacar que a través de una DOFA se pueden identificar varios factores o aspectos que necesitan fortalecerse, buscar las estrategias para desarrollarlas y mantener las estrategias que han tenido éxito. Lo anterior es un indicio que refuerza la concepción de una empresa que desea fortalecer constantemente a su

personal con conocimientos ligados al objetivo de la organización y el enfoque que deben tener las estrategias para el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales.

Otro ejemplo en Colombia es la empresa COLSEGUROS, es una entidad de seguros y dentro de su planeación cuenta con cinco focos de capacitación: en las áreas técnica, comercial y administrativa, programas especiales para la formación de sus empleados y cursos de actualización para el mejoramiento continuo en el cambio cultural.

Tienen una clara planeación en la programación y diseño de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la organización en temas gerenciales, áreas técnicas, de liderazgo y personalidad. Las estrategias de capacitación son diseñadas y ejecutadas por profesionales especialistas en el área de gestión humana.

También cuentan con cursos de profesionalización teórico – práctico en seguridad social y áreas técnicas, donde se usa la metodología que los mejores analistas son evaluados por sus jefes directos y postulados al programa que dura tres años. Luego de finalizado el curso ellos desempeñan cargos directivos.

Finalmente implementan programas virtuales de autoformación, de forma interactiva, donde existe una retroalimentación a través de la auto-evaluación, y la organización puede acceder a los resultados obtenidos.

En conclusión destacamos que es una empresa que tiene muy bien estructurada el área en general de recursos humanos y cuentan con personal competente, especializado y calificado para el desarrollo de los diferentes procesos que la conforman.

Se basan no solo en una herramienta de capacitación sino en herramientas donde el personal está en contacto con la tecnología, investigación, auto-aprendizaje, practica y encaminados al logro de los objetivos de la organización y personales.

Marco Contextual

La empresa referencia para esta investigación es una pyme con una antigüedad de 43 años, con presencia únicamente a nivel local, de actividad económica perteneciente al sector manufacturera, especialmente en el área de plásticos. Actualmente tiene una planta de 80 trabajadores, de los cuales el 62% son del área de producción, 22.5% del área administrativa y 15% del área comercial. En el área administrativa el perfil académico requerido para personal es profesional o tecnólogo; en el área comercial el perfil es técnico o tecnólogo; y en el área de producción el perfil es bachiller.

La empresa tiene una estructura jerárquica vertical, dividida en cuatro niveles: estratégico, táctico, operativo y de apoyo. El nivel estratégico conformado por la gerencia general, comercial, calidad, y administrativa y financiera. El táctico conformado por jefes y coordinadores de procesos, asesores comerciales. El operativo integrado por personal de producción. Y finalmente el nivel de apoyo conformado por los auxiliares.

Esta empresa está certificada en la norma de Calidad ISO 19001:2008, y además es vigilada por el INVIMA y la secretaria de salud en la parte ambiental. Es una empresa que importa materia prima de países como Canadá, Argentina y Francia para sus procesos y funciones.

Al situarse en el área de Talento Humano, este proceso está subordinado de la Gerencia Administrativa y Financiera. Esta área está liderada por la Jefe de Talento Humano quien gestiona todos los subprocesos del área como: reclutamiento, selección, contratación, nomina, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar y supervisión de salud ocupacional.

La planeación estratégica es realizada por el grupo de trabajo del nivel estratégico, quienes analizan, diseñan estrategias y fijan metas a corto y largo plazo; sin embargo presentan una debilidad en la parte de comunicación, ya que no se aseguran que toda la organización las conozcan.

Por otro lado el área de talento humano es un área netamente operativa, es decir da el soporte necesario para que la empresa disponga del personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales mediante las solicitudes de la Gerencia General, por tal razón los objetivos y metas de las empresa son direccionadas 100% por la Gerencia General y en la definición de las mismas no se tiene una participación de los trabajadores o líderes de procesos; los objetivos estratégicos la Gerencia los define siguiendo los objetivos económicos anuales de la empresa.

En la pyme de estudio se identifica que no tienen definidas competencias organizacionales que le den soporte a su plan de acción anual o que guíen la gestión del área de Talento humano, sin embargo se cumplen unas funciones importantes como:

- a. La definición de los cargos que se evidencia en el Manual de Cargos y Funciones el cual es revisado anualmente para definir el perfil de cada cargo y actualizar las funciones que debe cumplir cada trabajador como los parámetros para la realización de su trabajo.
- b. La aplicación anual de la Evaluación de Desempeño a todo el personal para detectar las falencias en el desempeño del trabajo obligando a la empresa a revisar qué medidas debe tomar para superar estas falencias y lograr un mejor rendimiento de todos los trabajadores.
- c. La adecuación del Cronograma Anual de Capacitación, que busca cubrir los temas en los cuales se han presentado falencias y desactualizaciones; adicional a los documentos para esta gestión, se obtiene la observación y análisis que cada jefe de proceso tiene de su personal.
- d. El manual de procedimientos que define la forma como se deben realizar cada uno de los procesos productivos de la empresa; este manual es modificado por la persona de calidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes, estándares de las materia prima que se utilizan y las entidades gubernamentales que vigilan la producción industrial en el país.

Dentro de los procesos que se gestionan en el área de Talento Humano uno de los más complejos es el tema de la Capacitación, porque no se ha realizado de manera clara y concreta, es decir con un objetivo definido, una metodología adecuada y una logística apropiada para un grupo de personas específicas; por lo anterior esta práctica no ha tenido el impacto esperado en el trabajador, y es por esto que se evidencian algunas falencias para realizar un trabajo adecuado si errores debido a la poca importancia que le dan al tema del aprendizaje de los empleados.

Marco Metodológico

Para llevar a cabo este estudio fue necesario identificar los elementos primordiales (estrategias, técnicas, medios, fases) para diseñar un modelo de capacitación, no sólo desde la teoría, sino desde la experiencia del personal operativo que trabaja en una pyme manufacturera; por ello el estudio realizado se enmarcó en el paradigma hermenéutico interpretativo porque su finalidad fue comprender e interpretar la realidad del área de gestión humana en las pymes, las intenciones y acciones de las personas involucradas en el estudio.

Es un estudio cualitativo de tipo descriptivo porque tiene como objetivo central la descripción de un fenómeno y utiliza métodos interpretativos como la observación y la entrevista para describirlo.

Se tienen en cuenta a través de las entrevistas las propias palabras de los entrevistados y su conducta observable.

En este estudio el escenario y las personas a quienes se les realizó la entrevista se ven desde una perspectiva holística, es decir que las palabras y personas son consideradas como un todo y no como variables separadas a diferentes, sus opiniones son de igual valor, sus perspectivas son valiosas para la creación del modelo y se convierten en un complemento.

Es importante tener en cuenta los pasos o procesos que se llevaron a cabo para este estudio cualitativo – descriptivo.

Inicialmente se tuvo en cuenta la definición del problema el cual es la creación de un modelo de capacitación eficiente, innovadora e integral para las Pymes.

Se continuó con el diseño del trabajo, el cual se desarrolló a través de un plan organizado que permitiera tener en cuenta el tiempo, espacio y compromiso del personal a entrevistar de la Pyme manufacturera.

La recogida de datos, la cual fue a través de la entrevista a 3 personas empleadas de una Pyme y la investigación de textos, tesis y otros estudios relevantes acerca de la capacitación y modelos exitosos.

El análisis de la información se realizó a través de una matriz organizada que permitiera identificar los aspectos importantes y relevantes que cada una de las personas ven desde su perspectiva para formar y estructurar el modelo de capacitación; a su vez se integraron los estudios de investigación ya realizados para así formar un modelo más completo y adaptable a una Pyme.

Se usó la técnica de entrevista semiestructurada exploratoria, donde se desea conocer información sobre la capacitación en las empresas Pymes, se realizaron con una intencionalidad en específicas conversaciones formales con el fin de conocer las perspectivas e importancia que le dan a esta y establecer una lista de temas importantes para resaltar e identificar en la construcción del modelo.

Se realizaron dos entrevistas al personal de una empresa Pyme manufacturera y una entrevista externa a una persona de una Pyme del sector financiero.

Se realizan en total tres entrevistas con el objetivo de identificar desde diferentes puntos de vista la importancia que las Pymes le dan a la capacitación, como lo manejan, cuáles son las técnicas que usan, tiempo, duración y valor que le dan.

Estas entrevistas permitieron comprender la realidad particular de la empresa pyme y su necesidad de establecer mejores prácticas de gestión humana como el proceso de capacitación.

En cuanto a su temporalidad fue de tipo transversal debido a que el fenómeno es analizado en un momento determinado y corresponde de Junio 2013 a Febrero 2014.

La población total de la pyme manufacturera es de 80 trabajadores, sin embargo para realizar el estudio, se tomó un muestreo en el que se involucran a dos del área operativa de una empresa manufacturera: jefe de proceso, líder de proceso y un

coordinador administrativo de una Pyme externa, quienes cuentan con años de experiencia en ella, tienen personal operario a su cargo y la información necesaria para desarrollar la entrevista.

El escenario es una empresa manufacturera, se estudia su contexto pasado y la situación actual en la que se encuentran, en cómo adquieren conocimientos y formación a través de las capacitaciones. Se interactúa con el personal directamente, a través de entrevistas semiestructuradas de un modo natural, claro y breve.

Matriz Categorial

Tabla 4. Matriz Categorial			
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INSTRUMENTO	FUENTE
Pyme	Significado de una pyme Particularidades de trabajar en una pyme	Entrevista	Jefe de mantenimiento Lider de termoformado Otra empresa Pyme
Capacitación como proceso	Definición Herramientas Oportunidades	Entrevista	Otra empresa Pyme Jefe de mantenimiento Lider de termoformado
Modelo de Capacitación	Características Condiciones	Entrevista	Otra empresa Pyme Jefe de mantenimiento Lider de termoformado

Fuente: Elaboración de las autoras (2013)

Resultados

Se construyó una matriz individual para organizar los resultados de las entrevistas de acuerdo a las categorías definidas, y una matriz consolidada que resumen los aspectos más importantes de las matrices individuales; por lo tanto los resultados se presentan en el orden establecido en la matriz categorial, donde se encontró:

Se tiene claro las particularidades de una empresa pyme, se reconoce la importancia de las empresas pymes para el país, razón por la cual se debe procurar tener una serie de parámetros que contribuyan a un buen funcionamiento de estas empresas. Las personas para definirla argumentan: "...Que por su tamaño tiene mayores posibilidades de flexibilidad frente a los cambios del mercado, que son fuentes de una gran cantidad de empleos....en nuestro país. Son de gran importancia a nivel de empleo ya que estas son las que proporcionan la mayor cantidad de empleos..." (E3)(P1)

También se resalta la importancia que tiene para toda empresa la gestión del talento humano y las empresas pymes no son la excepción, y respecto a esto ellos afirman: "...la gestión humana es particularmente más estricta debido al conocimiento práctico y teórico que debe tener el personal en cada una de las áreas...."(E2)(P1)

Capacitación como proceso

Las personas entrevistadas enfatizan que la capacitación promueve el desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño en el cargo, y dan gran importancia a los beneficios que trae para ellos y para la organización, y se evidencia de manera clara en la siguiente afirmación: "la capacitación es importante, puesto si el talento humano está debidamente capacitado en temas de formación relacionados con sus funciones o en temas que les enriquezcan como seres humanos, quien termina viendo los beneficios realmente es la empresa..."(E3)(P2).

En general las personas afirman que las herramientas para realizar una capacitación deben ser dinámicas, las temáticas deben ser variadas, y determinar un tiempo adecuado; con lo anterior se observa que entienden las herramientas como la metodología que se deben tener en cuenta para realizar un proceso eficaz. Esta conceptualización se demuestra en los siguientes fragmentos: "... debe ser más gráfica, didáctica, representativa para que los implicados puedan palpar el problema...."(E3)(P9);

y "...Se hacían capacitaciones cada semana y los temas eran variados; desde seguridad industrial hasta soluciones de problemas personales y familiares..."(E1) (P4)

De los entrevistados, el líder de proceso, indica que se deben utilizar diferentes herramientas, recursos, materiales en la ejecución de una capacitación, ya que se evidencia que no todas las personas aprenden igual y no tienen los mismos intereses sobre un tema. "...el principal inconveniente siempre será que la capacitación se realiza usando las mismas herramientas para todas las jerarquías organizacionales..." (E2) (P10)

Podemos identificar que es alta la importancia de la capacitación como proceso para las personas entrevistadas, ya que identifican aspectos primordiales como el uso adecuado de un lenguaje técnico según el cargo al cual se va a capacitar, la metodología de aprendizaje ya que se aprende más fácilmente a través de la práctica experiencia y los beneficios que trae esta ejecución como la disminución de los índices de errores de producción. Este concepto lo identifica los siguientes fragmentos: "... Pienso que también los índices de errores de producción disminuyen al igual que la accidentalidad y también dependiendo del tipo de formación suministrada; finalmente los empleados podrán obtener beneficios motivacionales reflejados en su trabajo diario....." (E3)(P4) "La formación experiencial, la formación sobre temas propios de las funciones de los empleados, el manejo de lenguaje técnico apropiado según sea para quien va dirigida la capacitación." (E3) (P9)

Lo anterior va ligado a las responsabilidades de la capacitación, como lo identifican los entrevistados, estas deben tener un indicador para ser medibles en cuanto a la eficiencia y ejecución, la responsabilidad que tiene la empresa de implementarlas y los beneficios que generan tanto para la empresa como para el empleado, esto lo podemos identificar en el siguiente fragmento ..es fundamental, debido a la alta responsabilidad para el desarrollo de la empresa... es indispensable para el manejo del personal y de activos...con una buena capacitación se simplifica el trabajo y se obtiene

mejores resultados...”(E2-P5) “Las evaluaciones durante y después de la capacitación y realizar un seguimiento periódico de los resultados obtenidos.”(E3 P9)

Modelo de Capacitación

Las personas mencionan que un modelo de capacitación debe contener fases que orienten su ejecución para alcanzar los objetivos personales y organizacionales. También resaltan la importancia de la planeación dentro del proceso de capacitación como elemento fundamental para lograr el impacto esperado dentro de la organización.

En general ellos utilizan para describirlo aspectos como: “...inicialmente se debe plantear una meta con respecto a ella elaborar una metodología...” (E1) (P12)“... Primero que todo conocer las necesidades de formación de los empleados relacionados con su trabajo y ámbito socio- cultural. Luego se debe establecer cronogramas de capacitación flexibles que no afecten la productividad de la empresa..” (E3) (P5)

Propuesta del Modelo de Capacitación

En este modelo, que está ajustado a la integración de los recursos y las capacidades que tiene una pyme para su gestión, la capacitación es una práctica continua y esencial para agregar valor en las organizaciones a través de las personas, generando un impacto positivo de beneficio común.

Se ha denominado como el modelo PIME (Panorámica del entorno, Identificación de necesidades, Metodología y Evaluación, seguimiento y control), cuyo objetivo primordial es adquirir y potencializar en las personas el desarrollo de competencias para el trabajo, así como promover el desarrollo personal, generando que sean más eficientes en su desempeño. El modelo está orientado a los clientes internos, que a su vez serán los insumos, concibiendo así una integración de los diferentes niveles: la organización, las personas y los procesos.



Figura 3. Enfoque del modelo capacitación. Fuente: Elaboración de las autoras (2013)

Una de las ventajas es promover el aprendizaje continuo convirtiendo al área de Gestión Humana en un socio estratégico que provea personal calificado, motivado y comprometido con la organización. Otra es lograr enfrentar los retos mediante el aumento de la competitividad, la productividad, la rentabilidad y el crecimiento organizacional y personal.

En este modelo el rol activo de la persona del área de Gestión Humana en la pyme juega un papel importante, ya que es el único responsable, debido a que en una pyme solamente hay una persona encargada, de diseñar y ejecutar acciones para implementar el modelo y cumplir con los objetivos; por lo tanto debe ser una persona que conozca del negocio y que tenga amplio conocimiento en el proceso de gestión humana.

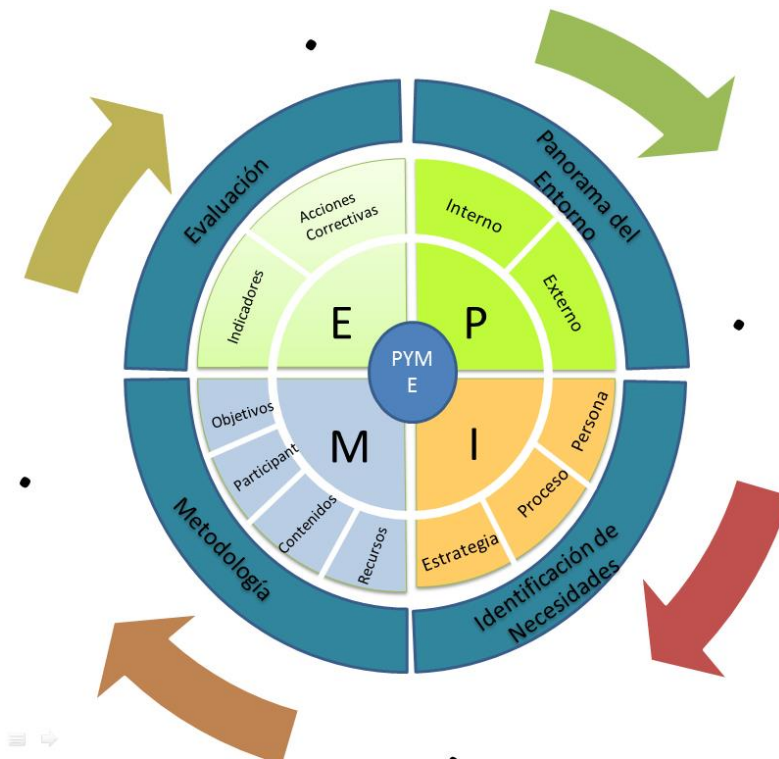


Figura 4. Estructura del modelo propuesto PIME. Fuente: Elaboración de las autoras (2013)

1. Panorámica del Entorno

Hace referencia a estudiar la influencia del entorno externo e interno, leer e interpretarlos proporciona la información para tomar decisiones.

Aspectos Externos

- a. Desafíos del negocio de la pyme
- b. Cambios en los requisitos legales que afecten a la pyme
- c. Nuevas tecnologías
- d. Qué modificaciones en el personal implican esos desafíos y cambios
- e. Qué factores dentro y fuera de la organización apoyan o quebrantan contra esos desafíos y cambios

Aspectos Internos

- a. Revisar e identificar las debilidades que se presentan en cada proceso
- b. Articular e interpretar las necesidades de otras áreas en términos operativo, ambiental, calidad, salud en el trabajo, seguridad
- c. Revisar los cambios en las estrategias, procedimientos, recursos tecnológicos de los procesos de la organización.
- d. Identificar las carencias que tiene el personal para desempeñarse
- e. Identificar las características o exigencias especiales del trabajo a realizar.

2. Identificación de Necesidades

En esta fase se deben identificar las necesidades que requieren la organización y el personal para mejorar su desempeño y lograr los objetivos organizacionales y personales partiendo del panorama del entorno que se hizo en la etapa anterior.

Dentro de las posibles estrategias para identificar necesidades se encuentra:

- a. Realizar un análisis DOFA de los aspectos externos e internos.
- b. Verificar los requerimientos del cargo (perfiles de cargo,
- c. Verificar la brecha entre requerimientos del cargo y el desempeño de las personas (entrevista de selección, evaluaciones de desempeño,
- d. Realizar mesas de trabajo con un equipo interdisciplinario en la organización

Luego de identificadas las necesidades se deben clasificar en 3 áreas particulares, como se muestra en la tabla 4, para garantizar que se están incluyendo los aspectos organizacionales, de las personas, y de los procesos.

Tabla 5. Enfoque del modelo			
	Apoyo a la Estrategia	Propias del Proceso / operación	Propias del Ser
Enfoque	Las relacionadas con el saber sobre plataforma estratégica y el giro de negocio de la organización	Las relacionadas con el saber y el hacer, son los requerimientos particulares del puesto de trabajo	Las relacionadas con el saber ser, el comportamiento del ser frente a una situación
Objetivo	Reforzar y apoyar las estrategias organizacionales, dar a conocer la razón de ser y el plan de negocio	Mejorar el uso adecuado de herramientas que le permita a la persona ser más eficiente en su desempeño operativo.	Potencializar en habilidades para un desempeño efectivo individual para enfrentar nuevos retos
Ejemplo	Misión, visión, valores, objetivos organizacionales, catálogo de productos y servicios	Conocimiento técnicos, normativos, tecnológicos, seguridad y salud en el trabajo.	Comunicación asertiva, administración del tiempo, negociación, conciliación, reuniones efectivas, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo

Fuente: Elaboración de las autoras (2013)

3. Objetivos Estratégicos

En esta etapa se proponen los objetivos estratégicos que se quieren lograr, que deben estar alineados con los objetivos organizacionales para garantizar el aporte al negocio. Una característica importante es que deben ser definidos a corto, mediano y largo plazo según las necesidades de formación, en términos del comportamiento que se espera de las personas después de la capacitación, y deben ser medibles.

4. Metodología

En esta fase se diseña el camino para lograr esos objetivos por medio de la estructuración de un plan de acción que dé solución a las necesidades encontradas y

que deben ser satisfechas, es decir, transformar esas necesidades de la organización, de las personas y de los procesos en resultados.

La metodología hace referencia a tomar acciones necesarias para asegurar el éxito de la capacitación, y esto implica tener en cuenta aspectos para el desarrollo y la ejecución del plan de acción que se muestran en la figura 5.

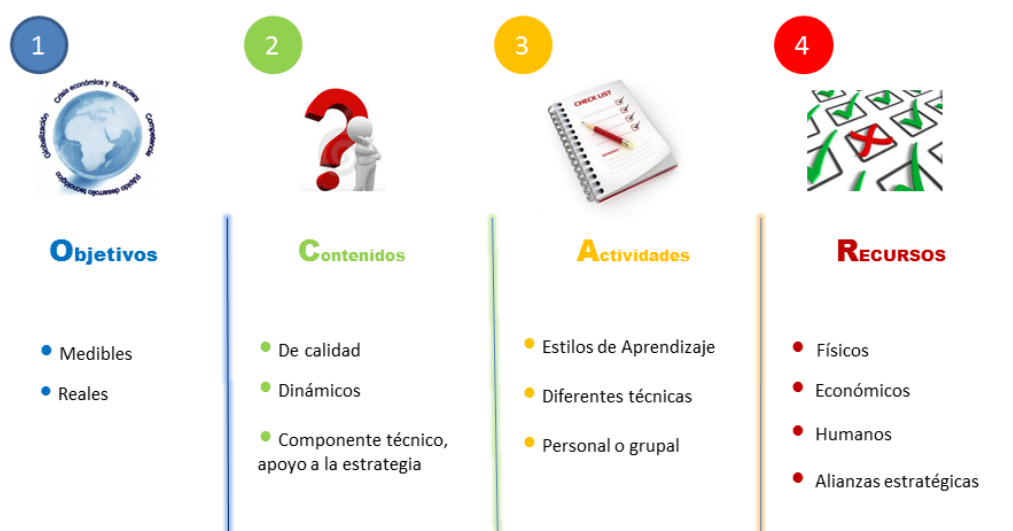


Figura 5. Aspectos metodológicos del modelo PIME. Fuente: Elaboración de las autoras (2013)

El programa debe realizarse semestralmente porque así se garantizará que se puedan realizar las acciones correctivas pertinentes y que se incluyan nuevas necesidades que surgieron en el transcurso del semestre en marcha.

Así como en todo el modelo se realiza un proceso secuencial y se hace un análisis y se definen unos objetivos, así debe ser esta fase, no deben dejarse actividades al azar, todo debe ir encadenado; por lo tanto en esta fase también debe hacerse un análisis estricto de los contenidos, actividades y recursos que se seleccionen, es decir, que deben existir unos criterios de selección para los contenidos, las actividades y los recursos.

En esta fase están involucrados también los miembros de las mesas de trabajo, ya que ellos identifican las necesidades y también son parte de la implementación del programa: aportan herramientas o son participantes directos como capacitadores,

organizadores, o apoyo al área de Gestión Humana para llevar a cabo la capacitación. En esta fase es necesario que se asignen roles a desempeñar para garantizar la participación de todos.

Objetivos:

Los objetivos deben ser claros, precisos y breves, deben ir enfocados en las habilidades, conocimientos y aptitudes para un mejor desempeño. Se debe tener claro cuál es la finalidad del modelo frente al empleado, el cargo y la organización.

- a. Medible: Se debe identificar con indicadores la eficiencia de las capacitaciones, tener una programación de las capacitaciones.
- b. Reales: Los objetivos reales hacen parte de la identificación de necesidades existentes en los cargos.

Contenidos:

Los contenidos de la capacitación deben ajustarse a los cargos y necesidades que tiene el personal de producción.

- a. De calidad: Capacitaciones completas, que se cuente con el personal o empresa calificada, recursos necesarios para realizarla.
- b. Dinámicos: Con diferentes herramientas de aprendizaje ligados a las necesidades del mercado como lo es la tecnología, internet, uso de herramientas virtuales.
- c. Componente técnico, apoyo a la estrategia: Los contenidos deben ser técnicos según el cargo pero a su vez deben ir ligados al apoyo de la estrategia de la organización lo cual es importante tener conocimiento y participación dentro de ésta.

Los contenidos deben ser progresivos, es decir, con las necesidades identificadas se debe diseñar una especie de malla curricular en donde se establezcan contenidos por niveles, desde los conocimientos básicos y así ir avanzando en temas complejos, donde

se abarque temáticas en términos de lo técnico, ambiental, calidad, salud en el trabajo, seguridad, temas del comité de convivencia, del comité paritario de salud y de los diversos áreas y programas que sean necesarios. Se debe asegurar que exista continuidad en estas temáticas y así generar un avance significativo en el aprendizaje, y no permitir que existan temas sueltos que no estén integrados a esa malla curricular.

Actividades:

Son herramientas y métodos utilizados para la implementación de la capacitación, estas deben ir acordes a las necesidades y facilidad de aprendizaje.

- a. Estilos de aprendizaje: Se deben identificar las necesidades, actitudes, conocimientos de cada una de las personas de producción para implementar así mismo herramientas de fácil enseñanza.
- b. Diferentes técnicas: Realizar diferentes técnicas como clases magistrales, actividades, participación, videos, grupos, entre otros.
- c. Personal o grupal: Identificar que hay necesidades de capacitación solo personal o grupal según la práctica.

Recursos:

Son los medios de implementación para realizar la capacitación y para facilitar el proceso de aprendizaje.

- a. Físicos: sitio, ubicación, videos, computador, video beam.
- b. Económicos: El presupuesto con el que cuenta el área de recursos humanos para el desarrollo de las capacitaciones.
- c. Humanos: Contar con personal calificado y entrenado en el conocimiento que se desea impartir.
- d. Alianzas estratégicas: Hacer alianzas estratégicas con entidades calificadas como el Sena, institutos, cajas de compensación, entidades promotoras de salud, administradoras de riesgos laborales.

El aspecto de la logística es tema importante, ya que de ello depende mucho el éxito de las capacitaciones. En este punto se hace referencia a: primero, los recursos que se seleccionen para dar la capacitación en términos de materiales, lugares, y herramientas adicionales para cumplir con el objetivo; segundo, las alianzas estratégicas que se tenga con los proveedores para dar esas capacitaciones permite reducir los costos.

En esta fase, y luego de cada capacitación, debe realizarse una evaluación para validar la adquisición del conocimiento, que se evidencia en el impacto que genere en: lo personal, en cambios de actitud y de conducta, mayor compromiso y motivación; en lo laboral, en una mejora en el desempeño, ser más eficientes en la toma de decisiones y la solución de problemas; y en lo organizacional, en el aumento de la productividad, de la rentabilidad, y en los resultados esperados.

5. Evaluación, Seguimiento y Control

Es una etapa para verificar si existe alguna desviación de lo planeado frente a lo ejecutado y los resultados esperados, permitiendo tomar las acciones correctivas necesarias para solucionar las desviaciones. Para ello se deben definir algunos indicadores que le permitan medir cuantitativamente el cumplimiento de objetivos en términos de eficacia, eficiencia y cobertura.

Realizar estos controles permite tomar decisiones a tiempo, adoptar medidas y reorganizar algún aspecto durante todo el proceso del modelo, para nuevamente implementarlo y revisarlo; es decir, que es un ciclo que genera una retroalimentación constante del proceso.

Estos indicadores deben ser diseñados por la organización de acuerdo al indicador que se quiera mover; es decir, sobre qué se quiere ver, analizar, medir y tomar acciones respecto al impacto que está generando el programa de capacitación en la organización. Con los resultados de las evaluaciones del programa se evidencia el retorno de la inversión que se hizo en este proceso de capacitación.

En esta investigación se hace un recorrido algunos modelos de capacitación, propuestas realizadas por Werher y Davis, Dessler, Bohlander, Gómez Mejía, entre otras; y partir del análisis de esas propuestas y de las entrevistas realizadas se diseñó un modelo de capacitación ajustado a una pyme.

Aunque los estudios sobre el proceso de capacitación, tal como lo reflejan Werher y Davis (1996), Dessler (2001), Bohlander (2001) y Cuesta (2010), quienes a pesar de estar ubicados en diferentes décadas, coinciden en identificar las mismas cuatro fases básicas, se enfocan más en la parte laboral para un mejor desempeño, pero no promueven la participación de otras áreas, por eso el modelo propuesto está orientado a los clientes internos y tiene tres ejes que son la estrategia, los procesos y las personas, que interactúan para generar beneficio mutuo.

Del análisis realizado en el marco conceptual aparece como elemento compartido en los diferentes autores, la fase de identificación de necesidades de capacitación, del que se parte y en el que se fundamenta la base de todo el proceso de capacitación; sin embargo en esta propuesta se ha incluido como paso previo a esa fase, el análisis del entorno, en el que se estudia el panorama del entorno externo e interno para identificar las exigencias del mercado, los cambios existentes, y así poder verificar si la organización puede responder a esos desafíos con la gestión actual interna, o ver qué debe fortalecer, qué medidas tiene que adoptar para competir en el mercado. Con lo anterior se proporciona la información necesaria para planificar el programa de capacitación.

En esta fase se quiere también sensibilizar en las pymes la importancia de ver y analizar lo que pasa en el contexto, para detectar debilidades y oportunidades, así como para identificar las posibles amenazas que afectarán el negocio.

Es importante resaltar también el enfoque participativo que tiene este modelo, por ejemplo en la fase de identificación de necesidades, tiene un componente esencial y es identificar, por medio de una mesa de trabajo con un grupo interdisciplinario, las necesidades requeridas por parte del personal y de la organización; lo que lleva a que

esta actividad de capacitación no sólo la realiza la persona encargada de Gestión Humana en la pyme, sino que todas las áreas puedan participar y generar un listado amplio que abarque diversas temáticas, no sólo lo técnico o lo referente a la seguridad, y así lograr que todos se involucren en el proceso.

Esto también permite que en las pymes la capacitación no se realice por cumplir un requisito, ya una parte de ellas están certificadas con alguna norma de calidad, sino que se forme la cultura del aprendizaje como medio para un mejor desempeño a nivel laboral y personal. Con este componente se aprovechan los recursos humanos que se tienen a todo nivel jerárquico y se fortalece la gestión del área de recursos humanos.

En la fase de metodología, o diseño del programa de formación como la denomina Bohlander (2001), es donde se identifica mayor sensibilidad en la gestión para las pymes, debido al limitado presupuesto que le asignan a los procesos. Con esas limitantes implementar un proceso de capacitación requiere de una gestión que esté orientada a optimizar recursos y buscar instrumentos de calidad para dar respuesta a las necesidades y lograr el impacto en el desempeño de las personas.

En todo el proceso durante la ejecución, como lo afirman Werther y Davis (1996), se debe utilizar técnicas que aseguren el éxito del programa; sin embargo estos recursos pueden ser costosos, y las pymes no tienen la capacidad, ni en recursos físicos ni económicos, para contratarlos, por lo que se hace necesario que se busquen alternativas prácticas para lograr el objetivo.

En la actualidad la tendencia está orientada a que las empresas tengan su propio centro de capacitación o a que se contrate con un tercero para realizar esta práctica, sin embargo esta concepción está pensada para grandes empresas, y se ha dejado de lado la realidad de las pymes. Aquí entra en juego el rol de los miembros de la mesa de trabajo, ya que ellos son parte activa del proceso de capacitación, aportando herramientas en la fase metodológica del modelo (como recursos, temáticas, actividades, etc), o participando directamente, siendo los capacitadores de sus compañeros, organizadores, o apoyo al área de Gestión Humana para que la capacitación sea exitosa.

De los modelos de capacitación implementados en Colseguros y la Universidad del Valle se identificaron puntos positivos que proporcionaron información valiosa para proponer este modelo, como: que al realizar un análisis DOFA del plan de capacitación se recolecta información importante para mejorar dicho plan, que realizar alianzas estratégicas ayuda a fortalecer el programa, que implementar indicadores es indispensable para medir el programa, que se debe hacer la planeación del programa y se debe asegurar su cumplimiento.

Una vez realizada la investigación para la estructuración de un Modelo de Capacitación para el personal de una Pyme, hay particularidades de este tipo de empresas que inciden en el objetivo propuesto en esta investigación, se evidencia como las características de las empresas Pymes en Colombia son empresas que no tienen una cultura y una estructura orgánica robusta como para dar alcance a los procesos de gestión humana, es decir no hay una organización fuerte para cada uno de las áreas de la organización, razón por la cual la estrategia de este tipo de empresas solo tiene connotación económica mas no de personal.

Se encontró con que la teoría sobre el proceso de capacitación investigada está enfocada a empresas grandes como lo demuestran todos los autores consultados al respecto Werher y Davis (1996), Dessler (2001), Bohlander (2001) y Cuesta (2010), lo cual se evidencia siempre, en que mencionan varios pasos para estructurar un modelo de capacitación y hacen la alusión a cada paso como el proceso amplio para la obtención de la información correspondiente. Adicional porque son autores foraneos con otro entorno laboral. Toda vez que en Colombia no hay estudios al respecto por lo que fue dispendiosa la búsqueda de información para sustentar la propuesta.

Además se observa que los autores buscan fortalecer el proceso de la capacitación porque mencionan que debe haber amplios recursos disponibles para la realización de esta, como se enuncia en la Tabla 3. Técnicas de capacitación.

Y ese fue el objetivo propuesto en este trabajo el cual se cumplió con la colaboración de varios trabajadores de una empresa PYME, que nos dieron información sobre como se ve el proceso de capacitación al interior de una pyme y de allí se desprende la anterior propuesta de Modelo llamado PIME (Panorámica del Entorno, Identificación de Necesidades, Metodología y Evaluación y seguimiento). Que busca poder integrar la estrategia de la organización, con las personas y los procesos para lograr con la capacitación que la PYME tenga un elemento diferenciador y generar una ventaja competitiva para estar en el mercado nacional e internacional.

El modelo tiene tres elementos que se entrelazan para hacer que la gestión de la capacitación sea un aliado estratégico para el logro de las metas y objetivos de la PYME. Con la implementación de este modelo se busca generar un aprendizaje en la organización y tener así un personal en el área de producción calificado, altamente motivado y comprometido con la organización.

Así como se busca que el personal sea calificado, esta característica debe permitir que la PYME pueda asumir cambios del entorno y enfrentar retos de cambio y transformación.

El modelo nos da un esquema para enfocar la capacitación a unos objetivos específicos de la organización en tres aspectos como son apoyo a la estrategia empresarial, apoyo al proceso productivo y propende al desarrollo del ser en la organización.

Es de resaltar un punto importante del modelo planteado, que es el de tener un conocimiento del entorno que los autores mencionados no lo incluyen, sin embargo teniendo en cuenta el entorno que se presenta actualmente, que es cambiante, que transforma, que obliga a innovar, a crear, representa una información importante para que la capacitación sea eficaz y se cumplan los objetivos propuestos, no solo es importante mirar adentro de la organización sino también explorar el entorno y como la empresa está ubicada dentro de este.

Los otros pasos que mencionan los autores en el proceso de capacitación como Diseño e implementación, instrumentos, metodología, evaluación y seguimiento son viables en el modelo propuesto, y se relacionan con un objetivo y tienen una definición, es así como en apoyo a la estrategia está la misión, visión, valores, políticas y objetivos organizacionales; en el proceso se definen temas técnicos, normativos, tecnológicos y en el desarrollo del ser se define comunicación asertiva, trabajo en equipo, administración del tiempo, toma de decisiones, entre otros aspectos.

Aunque las Pymes tienen unas particularidades, no es imposible que se estructuren de mejor forma para que se puedan desarrollar cada una de las áreas de la organización, este aspecto se enfoca más a la forma de administración que lidere la Pyme, es decir el tipo de gerente o líder que dirija la empresa.

Si bien es cierto los estudios que se encuentran en diversos temas organizacionales se enfocan a empresas de una estructura organizacional robusta como son los casos presentados de la Universidad del Valle y Colseguros, que son empresas que definen en su estructura el área de Gestión Humana o Talento Humano como un área estratégica para el negocio y que tienen la responsabilidad de dar ese soporte a las otras áreas y promover el trabajo conjunto de las áreas, así mismo una PYME debe volver su mirada a esta área y verla como una de las estrategias para el logros de los objetivos organizacionales propuestos, porque es allí, donde el personal busca su comunicación y posición dentro de la organización; no es el área de las quejas y reclamos, debe ser el área de expresión, de innovación, de cambio que buscan los trabajadores y que sus ideas son recogidas allí para buscar darles vuelo. Y promover la consecución de unas metas comunes y beneficios mutuos.

Es por eso que destacamos la importancia que el área de talento humano se le dé el estatus para que gestione, genere y apoye los procesos de personal en todas sus dimensiones para obtener el fin de una organización, personal comprometido, altamente calificado y feliz dentro de su organización y así se verá como esta empresa será exitosa no solo por sus números en negro sino también por su personal competitivo.

Se espera que esta investigación pueda ser el punto de partida para este tipo de empresas que son las que generan y mueven la economía del país, para que sea una realidad los cambios que deben enfrentar estas empresas y siempre vean en su personal el mayor valor de la organización y su principal aliado para el logro de beneficios que son mutuos.

A pesar de la importancia del proceso de capacitación, de los beneficios que tiene para la organización y para las personas esta práctica se ve como un gasto, se toma

como un requisito; por lo tanto el gestor humano debe diseñar instrumentos que logren generar valor en la organización.

Es necesario que se generen modelos propios según las necesidades de las pymes en Colombia, por lo tanto este proyecto es una base para futuros modelos que quieran seguir profundizando en esta temática y quieran aportar a mejorar el proceso.

Es importante que las pymes realicen un planeación de los programas de capacitación, que estructuren un plan a seguir, que analicen esos planes para tomar las decisiones acertadas, es decir, que deben orientar su gestión a lo estratégico para lograr mejores beneficios, partiendo del análisis de su entorno externo e interno.

- Belly, P. La gestión del conocimiento debe impregnarse en la estrategia del negocio y el modelo de gestión. El portal del Capital Humano. [en línea]. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3ª Edición). Colombia. Pearson Educación.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. (12ª Edición). International Thomson Editores.
- Castaño, A. (2008, Enero). Entrenamiento y Capacitación. Gestipolis. [en línea] Recuperado el 15 de Agosto de 2013 de <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/entrenamiento-capacitacion-y-formacion.htm>
- Constitución Política de Colombia 1991. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>
- Cuesta, A (2010). Gestión del Talento Humano y del conocimiento (1ª Edición). Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Decreto 1567(1998).Alcaldía de Bogotá. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de Página web <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1078>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). Encuesta anual manufacturera. Recuperado el 7 de Mayo 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2011def.pdf
- Dessler, G (2001). Administración de Personal (8ª Edición). México. Pearson Educación.

Dulzaides ,M. y Molina, A. Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. ACIMED [online]. 2004, vol.12, n.2 [citado 2014-01-12], pp. 1-1 . Recuperado de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

Gómez, M (2001). Gestión de Recursos Humanos. Formación de la fuerza laboral. (3ª Edición Capítulo 7.Madrid-España. Prentice Hall.

Lerma, H (2004). Metodología de la Investigación. Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. (3a Edición). Bogotá. Ecoe Ediciones.

Ley 905 (2004). En Diario Oficial No. 45.628 de 2 de Agosto de 2004 [en línea]. Recuperado el 9 de Agosto de 2013 de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud>

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. (2008). Plan institucional de Capacitación para Funcionarios Administrativos De La Universidad Del Valle 2008-2011. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de http://capacitacion.univalle.edu.co/planes_capacitacion/plan_capa.pdf

Pereda, S. y Berrocal, F (2006). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Universitaria Ramón Erecas

Pérez, P. El derecho a la capacitación. Educación empresarial. Educación empresarial. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de <http://www.educacion-empresarial.com/editoriales/mayo07.htm>

Pope, J (2002). Investigación de Mercados. Guía maestra para el profesional. Colombia. Editorial Norma.

Rodríguez, A. (2003). La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo.. Bogotá. Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia.

Ulrich, D. (2005, Noviembre) La Propuesta de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH. Capital Humano, nº 193. Suplemento Selección de Personal, pág. 60. Recuperado el 21 de Octubre de 2013 de <http://www.gestionahr.cl/biblioteca.html>

Un ejemplo en modelos de capacitación (200. 28 de Febrero). El tiempo [en línea]. Año 2000. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1304445>

Usher, E-, Alcaraz, J. y Pin, J. (2005, Noviembre) Muchos profesionales necesitan aprender cómo contribuir estratégicamente al negocio, cómo leer un business plan y traducirlo en acciones. Capital Humano, nº 193. Suplemento Selección de Personal, pág. 76. Recuperado el 21 de Octubre de 2013 de <http://www.gestionahr.cl/biblioteca.html>

Villegas, L. La capacitación debe estar estrechamente vinculada al modelo de competencias. El portal del Capital Humano. [en línea]. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php>

Werther, W Y Davis, K (1996). Administración de Personal y Recursos Humano (5 Edición). . México. McGraw Hill.

Apéndice 1

Entrevista No. 1

Fecha: Noviembre 13 de 2013

Cargo: Jefe de Mantenimiento

Entrevistador: Buenas Tardes Ingeniero cómo ha estado?

Ingeniero: Buenas Tardes, bien gracias.

Entrevistador: Ingeniero de acuerdo a nuestra conversación anterior, en este momento voy a hacerle una entrevista para conocer su punto de vista sobre el proceso de capacitación en una PYME, bueno? Si hay alguna pregunta que le moleste me indica y la reevaluamos.

Ingeniero: Si...está bien. Podemos empezar.

1. Entrevistador: Ingeniero.. Para usted que significa una empresa PYME?

Ingeniero: Bueno, en términos?

Entrevistador: A nivel general como organización.

Ingeniero. Ah.. ya. Para mi significa pequeñas y medianas empresas.

2. Entrevistador; Siguiendo pregunta, Ha trabajado en otras empresas PYMES? ¿Cómo es la gestión humana en este tipo de empresas?

Ingeniero: Uhhmm...Si he trabajado en empresas PYMES, categorizada como mediana empresa comprendidas entre 50 y 200 empleados, la gestión humana es particularmente más estricta debido al conocimiento práctico y teórico que deben tener el personal en cada una de las áreas, ya que una falencia significaría un problema potencial dentro de la organización.

Entrevistador: Algún otro concepto?

Ingeniero: No.

3. Entrevistador: Que significa para usted capacitación?

Ingeniero: Bueno..... es brindar el conocimiento de parámetros y habilidades de una acción y/o responsabilidad de un proceso ya sea por desconocimiento o actualización.

4. Entrevistador: Ah ya. Durante su experiencia laboral ¿Cómo se ha enfocado la capacitación?

Ingeniero: Entonces ..se focaliza sobre los temas y/o actividades con falencias identificadas dentro de los procesos y /o requerimientos del personal en pro de mejorar sus actividades. Es claro?

Entrevistador: Si señor..

5. Entrevistador: Siguiendo pregunta, para usted, ¿Qué importancia tiene la capacitación en su cargo?

Ingeniero: Para mi es de vital importancia, porque ya sea por desconocimiento o por actualización de temas que por la rutina se puedan dejar de lado y obviar. Y que en el proceso a futuro inmediato se puede generar un inconveniente potencial dentro del área y por consiguiente un problema grave en la continuidad optima de todos y cada uno de los procesos.

6. Entrevistador: ¿Cómo ha sido esta capacitación?

Ingeniero: Pues en mi caso es sobre todo técnica y con entes externos que tiene la experiencia en el manejo de la maquinaria que tengo bajo mi cargo.

7. Entrevistador: Listo. La organización siendo pequeña ¿qué oportunidades le da para crecer personal y profesionalmente?

Ingeniero: Si.. brinda la posibilidad.....este de trabajar bajo protocolos más estrictos por ende hace que personalmente sea más responsable con cada una de sus actividades y profesionalmente es la forma más didáctica de aprender el manejo y

administración de cada uno de los recursos necesarios en una empresa versus las utilidades y metas.

Entrevistador: Bueno...podemos continuar?

Ingeniero: Si claro

8. Entrevistador: De las metodologías de capacitación que tiene la empresa ¿Cuál le parece mejor? o ¿Qué otra metodología cree usted que se puede implementar para mejorar la eficiencia de las capacitaciones al personal de producción?

Ingeniero: Ummmm....Debe ser de manera puntual por áreas, atacando inicialmente las falencias e inconvenientes en todas y cada uno de los procesos, esto se logra entrevistando al personal operativo como ahora, o subalternos de cada área indagando dichas necesidades y en las jefaturas de procesos indagar las necesidades para generar mejor respuesta a sus áreas.

Entrevistador: Ya

Ingeniero: y además siendo recopilada la información se realiza un consenso de requerimientos para programar capacitación que brinde mejora en ambientes laborales pero a la vez que genere una mejor respuesta en los procesos, Porque es claro que las capacitaciones deben arrojar mejora siempre en todo proceso sin dar ventaja en ninguna jerarquía de la organización.

9. Entrevistador: Continuamos. ¿Qué herramientas (actividades, medios, contenidos, etc) debería tener la capacitación para ser más efectiva?

Ingeniero: Esto depende mucho del personal al que va dirigida, si hablamos de personal operativo debe ser muy gráfica, didáctica, donde los directamente implicados pueden de cierta manera palpar el problema y de igual forma la solución que se brindaría con la capacitación.

Este.....Para personal administrativo debe ser más cuantitativo, hacer ver lo representativo que es y será antes y después de expuesta la capacitación, esto podría lograrse exponiendo logros a corto, mediano y largo plazo.

10. Entrevistador: ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la realización de los programas de capacitación?

Ingeniero: Pienso que el principal inconveniente siempre será que la capacitación se realiza usando las mismas herramientas para todas las jerarquías organizacionales, lo que genera confusión, inconformismo y pensamiento de más carga laboral en la mayoría de los casos. Y todo lo anterior por no haber sido claro en lo que se quiere brindar.

Ingeniero: Hasta ahí?

Entrevistador: Podemos hacer otras dos preguntas?

Ingeniero: Listo para terminar

11. Entrevistador: Bueno, Que aspectos o características cree que hacen falta para obtener o desarrollar una buena capacitación?

Ingeniero: Claro que una capacitación debe ser dirigida en pro de mejorar un proceso mas no en descargar laborales y/o obligaciones de una personal en particular.

12. Entrevistador: y por último, en las condiciones de una PYME como considera usted que puede hacerse un modelo de capacitación que perdure?

Ingeniero: Bueno, inicialmente se debe plantear una meta y con respecto a ella elaborar una metodología para llegar a ella y así ponerla en marcha, y siendo la capacitación un modelo de mejoramiento continuo sin causar caos laboral y si ver resultados a corto, mediano y largo plazo.

Entrevistador: Bueno Ingeniero muchas gracias por su tiempo.

Ingeniero: Bueno de nada y mucha suerte.

Entrevistador: Gracias, adiós.

Ingeniero : Adiós.....

Apéndice 2

Entrevista No. 2

Fecha: Noviembre 08 de 2013

Cargo: Líder de proceso

Entrevistador. Buenos días Junior ¿cómo está?

Líder: Bien si señora, gracias

Entrevistador: Como ya le había comentado acerca de la información que se requiero recolectar para mi trabajo de grado, quiero hacer una entrevista para conocer su opinión sobre algunos aspectos de la capacitación, listo?

Líder: Claro, no hay problema:

1. Entrevistador: Bueno, entonces. Primera, ¿la organización siendo pequeña que oportunidades le da para crecer personal y profesionalmente?

Líder: las oportunidades que me brinda la empresa es la capacitación que me ofrece, el tiempo para mi estudio y las diversas facilidades económicas para hacerlo, además como persona me da la oportunidad de tener ascensos de cargo.

2. Entrevistador: Si eso es bueno. Que significa para usted capacitación?

Líder: La capacitación es la preparación de una persona en este caso para un cargo, cuyo objetivo es aportar conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de una determinada labor, desarrollo de habilidades y lograr un excelente desempeño del trabajador.

3. Entrevistador: ¿Ha trabajado en otras PYMES? ¿Qué condiciones particulares tiene trabajar en este tipo de empresa?

Líder: Si, he tenido la oportunidad de laborar en otras pymes. Estas empresas tienen una característica y es la de generación de empleo, además no manejan más de 200 empleados, lo que significa que los trabajadores están dispuestos al cambio y es más fácil manejar grupos pequeños de trabajadores.

...ah sí... Particularmente también tienen una visión enfocada a las necesidades del cliente, adaptándose al mercado cambiante que por lo general siempre debe desarrollar métodos y desarrollar mejores procesos.

4. Entrevistador: Durante su experiencia laboral, ¿qué procesos de capacitación se manejaban?

Líder: como así?

Entrevistador: Es decir cómo se hacían o hacen las capacitaciones.

Líder: Ah ya. Por lo general se hacían capacitaciones cada semana y los temas eran muy variados; desde seguridad industrial hasta la solución de problemas personales y familiares.

5. Entrevistador: Que bueno. Seguimos. Para usted ¿Qué importancia tiene la capacitación en su cargo?

Líder: Bueno, para mi cargo la capacitación es fundamental, debido a la alta responsabilidad para el desarrollo de la empresa, además es indispensable, por el manejo del personal y de activos de la misma, con una buena capacitación se simplifica el trabajo y se obtienen mejores resultados.

6. Entrevistador: ¿Cómo ha sido esta capacitación?

Líder: todo se trata de la iniciativa que se tenga para la adquisición de conocimientos, por mi parte muchas de las cosas las he aprendido por medio de la experiencia y la observación ya que no tuve, en caso de mi cargo, una persona que me indique manera eficaz de realizar una supervisión, hay que reconocer que en aspectos particulares las he tenido, pero un supervisor que enseñe la labor como tal no hubo.

7. Entrevistador: Ya veo. Bueno. ¿ De las metodologías de capacitación qué tiene la empresa cual le parece mejor? O que otra metodología cree usted que se puede

implementar para mejorar la eficiencia de las capacitaciones al personal de producción?

Líder: Me parece muy buena aquella metodología que es dinámica donde hay interacción del expositor con el grupo.

8. Entrevistador, Ya veo, entonces ¿qué herramientas (actividades, medios, contenidos, etc) debería tener la capacitación para ser más efectiva?

Líder: Para mí las capacitaciones de autoestima y motivación causan gran impacto en el grupo:

9. Entrevistador: Y para terminar Junior, ¿Qué aspectos o características cree hacen falta para desarrollar una buena capacitación?

Líder: Siempre he pensado que el expositor debe agradar al grupo, una persona activa hace que despierte el interés de las personas y que el tema llame la atención.

Entrevistador: Bueno Junior muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Líder: No señora con gusto.

Entrevistador: Que este bien.

Líder: Gracias y que les vaya bien en su trabajo.

Entrevistador: Gracias.

Apéndice 3

Entrevista No. 3

Fecha: Noviembre 07 de 2013

Cargo: Coordinador administrativo

Preguntas:

Entrevistador: Buen día Sr. Luis, muchas gracias por su tiempo.

Coordinador: Con gusto.

1. Entrevistador: Sr. Luis, usted como concibe una empresa PYME?

Coordinador: Bueno, como una empresa que posee entre 10 y 200 empleados, que por su tamaño tiene mayores posibilidades de flexibilidad frente a los cambios del mercado, que son fuentes de una gran cantidad de empleos.

2. Entrevistador: De acuerdo, ¿Cuáles son las condiciones particulares de este tipo de empresas en cuanto a la gestión del Talento Humano?

Coordinador: uhmmm, son de gran importancia a nivel de empleo ya que estas son las que proporcionan la mayor cantidad de empleos, por lo tanto la gestión del talento humano es vital en este tipo de organizaciones.

3. Entrevistador: Usted cuál cree que es la función que cumple la gestión del talento humano en la estructura de una empresa pyme?

Coordinador: De acuerdo, tal vez a una PYME por su estructura, no se le da la suficiente importancia de la gestión del talento Humano, ya que por sus tamaños en algunas ocasiones estas áreas tienen a cargo otras tareas relacionadas al talento humano, pero su función es la de proveer el recurso humano necesario y apropiado

que pueda cumplir las funciones necesarias de la compañía, realizando un adecuado proceso de selección, contratación y formación durante su tiempo laboral.

4. Entrevistador: ¿Qué importancia tiene para usted la capacitación en la gestión de este tipo de empresas?

Coordinador: Alta. Ya sea en PYMES o grandes empresas la capacitación es importante, puesto si el talento humano está debidamente capacitado en temas de formación relacionados con sus funciones o en temas que les enriquezcan como seres humanos, quien termina viendo los beneficios realmente es la empresa, ya que podrá competir con mejor calidad, y pienso que también los índices de errores de producción disminuyen al igual que la accidentalidad y también dependiendo del tipo de formación suministrada; finalmente los empleados podrán obtener beneficios motivacionales reflejados en su trabajo diario.

5. Entrevistador: ¿Cómo considera usted que debe ser la gestión de capacitación para el personal de producción de una PYME?

Coordinador: Primero que todo conocer las necesidades de formación de los empleados relacionados con su trabajo y ámbito socio- cultural.

Luego se debe establecer cronogramas de capacitación flexibles que no afecten la productividad de la empresa.

Algo muy importante es hacer conciencia desde la Gerencia o presidencia de la empresa, de la importancia de la capacitación del talento humano.

Y finalmente la capacitación se debe enfocar en las competencias que se desean potencializar en los empleados ya sean de carácter funcional o conductual.

6. Entrevistador: ¿Cuáles son las principales dificultades que se pueden encontrar en una Pyme para la realización de los programas de capacitación?

Coordinador: Considero que las dificultades se relacionan con el tiempo para capacitar a los empleados, para que no afecte la producción y que estas no afecten su tiempo libre y otra limitante es el presupuesto disponible.

7. Entrevistador: ¿Qué mecanismo o estrategias se deben desarrollar para potencializar al personal operativo de una pyme?

Coordinador: Tener un completo conocimiento de la prevención de accidentes laborales, realizar campañas de concientización de la utilización de los elementos de protección necesarios para el desarrollo de sus labores y ejecutar actividades experienciales que permiten mayor recordación en la formación de adultos.

8. Entrevistador: En las condiciones de una pyme, ¿cómo considera usted que puede hacerse un modelo de capacitación que perdure? Qué estructura debería tener?

Coordinador: Las capacitaciones deben ser realmente indispensables para las labores de los empleados, creo que debe existir compromiso de todos los que conforman la PYME, que se reconozca el esfuerzo que realiza la organización para capacitar a su personal. Finalmente considero que la capacitación de competencias funcionales puede ser proporcionada no solo a aquellos que desarrollan una actividad específica sino a sus pares o posibles compañeros que les puedan suceder cuando se retiren o sean promovidos.

9. Entrevistador: De acuerdo a lo anterior, ¿Qué herramientas cree (actividades, medios, contenidos, etc.) se deben utilizar en una capacitación para ser más efectiva?

Coordinador: La formación experiencial, la formación sobre temas propios de las funciones de los empleados, el manejo de lenguaje técnico apropiado según sea para quien va dirigida la capacitación, también las evaluaciones durante y después de la capacitación y realizar un seguimiento periódico de los resultados obtenidos.

10. Entrevistador: ¿Cómo es la gestión de la alta dirección frente a este aspecto?

Coordinador: creo que la alta dirección debe estar completamente comprometida con el propósito de las capacitaciones, incentivar a los que se capacitaran en la importancia que tiene su formación para la compañía es lo más importante.

11. Entrevistador: ¿Cómo se puede lograr que la alta dirección aumente su compromiso para desarrollar este proceso con los trabajadores?

Coordinador: se deben mostrar los beneficios que se obtendrán en el talento humano a corto, mediano y largo plazo en cuanto a materia de nuevos conocimientos adquiridos, mejor calidad de los productos o servicios ofrecidos, la calidad de vida de los empleados, la disminución de accidentes laborales, optimización del manejo del tiempo y de otros recursos, mejores hábitos familiares y personales.

Entrevistador: Muchas gracias por su tiempo y valiosos aportes.

Coordinador: No hay problema

Apéndice 7

MATRIZ GENERAL					
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	FRAGMENTO	DESCRIPCION	POSIBLE EXPLICACION	CONCEPTUALIZACION
Pyme manufacturera	Significado de una pymePequeñas y medianas empresas....(E1-P1) conformadas entre 10 y 200 empleados....(E3-P1)	Son empresas donde deben existir todos los procesos normales con especial énfasis en el conocimiento de los trabajadores. Cantidad de empleados, la flexibilidad que manejan frente al mercado y fuente principal de empleos en Colombia.	No importa el tamaño de la empresa sino el ejecutar un proceso de aprendizaje dirigido al trabajador. Se proyecta una imagen positiva de estas empresas y su manejo interno.	Tienen claro el deber ser de una PYME, la importancia del área de gestión humana en beneficio del trabajador y la generación de empleo en Colombia.
	Particularidades de trabajar en una pyme	Gestión humana es más estricta debido al conocimiento práctico y teórico que debe manejar el personal...(E1-P2)			
		Trabajadores dispuestos al cambio.....(E2-P3)			
		Visión enfocada a las necesidades del cliente.....(E2-P3) Flexibilidad en el mercado...(E3-P2)			
Capacitación como proceso	Definición	Es brindar el conocimiento de parámetros y habilidades de una acción y/o responsabilidad de un proceso...(E1-P3)			
		... es aportar conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de una determinada labor, desarrollo de habilidades y lograr un excelente desempeño...(E2-P2)			
	quien termina viendo el beneficio es la empresa...(E3-P4)	Brindar los conocimientos para desarrollar habilidades que den respuesta a la responsabilidad del proceso a cargo que tenga un trabajador.	Se hace énfasis en distinguir el grupo al que va dirigida una capacitación para que pueda ser efectiva.	Se deben definir los grupos de interés para cada tema ya que no todas las personas tienen los mismos intereses y capacidades.
	Herramientas	...debe ser más gráfica, didáctica, representativa para que los implicados puedan palpar el problema...(E1-P4) Se hacían capacitaciones cada semana y los temas eran variados; desde seguridad industrial hasta soluciones de problemas personales y familiares...(E2-P4)	Se debe focalizar el grupo de interés de una capacitación para buscar las herramientas que sean más efectivas para el aprendizaje. Es importante para la capacitación identificar las necesidades de cada cargo y así mismo realizar una planeación exacta, con herramientas y lenguaje apropiado e identificando el beneficio de la empresa como de la persona.	La capacitación debe ser clara, concreta, precisa y debe tener una herramienta de evaluación para medir la eficacia de esta. Lo importante que es la capacitación para todo el personal de la empresa, el uso de una programación adecuada cubriendo las necesidades fundamentales del cargo, de la persona y de la empresa.	La capacitación tiene grandes ventajas como mejoramiento en el desempeño y beneficios para la empresa. Hay claridad en los beneficios de la capacitación, los índices que pueden disminuir en error y los beneficios mutuos que genera.
	Importancia	*...debe ser más gráfica, didáctica, representativa para que los implicados puedan palpar el problema...(E1-P4) Se hacían capacitaciones cada semana y los temas eran variados; desde seguridad industrial hasta soluciones de problemas personales y familiares...(E2-P4) ".... Pienso que también los índices de errores de producción disminuyen al igual que la accidentalidad y también dependiendo del tipo de formación suministrada; finalmente los empleados podrán obtener beneficios motivacionales reflejados en su trabajo diario....." (E3)(P4) "La formación experiencial, la formación sobre temas propios de las funciones de los empleados, el manejo de lenguaje técnico apropiado según sea para quien va dirigida la capacitación." (E3)(P9)			
ResponsabilidadesLas evaluaciones durante y después de la capacitación y realizar un seguimiento periódico de los resultados obtenidos...(E3-P3)				
Modelo de Capacitación	Características	...inicialmente se debe plantear una meta con respecto a ella elaborar una metodología...(E1-P5) Primero que todo conocer las necesidades de formación de los empleados relacionados con su trabajo y ámbito socio- cultural.....(E3-P5)	Debe existir una planeación para cada tema, conocer las necesidades del personal, realizar un cronograma de capacitación y concientizar a la gerencia de la importancia	Los sitios o lugares donde se reciben los conocimientos no generan el clima adecuado para tal fin.	Es importante realizar un esquema de capacitación, hacer una excelente planeación en las necesidades y temas para lograr el impacto esperado en la organización y esto debe ir ligado a la planeación de gerencia.
	Condicionessiendo la capacitación un modelo de mejoramiento continuo sin causar caos laboral y si ver resultados a corto, mediano y largome parece muy buena aquella metodología que es la dinámica donde hay interacción del expositor con el grupo...(E2-P7)			