

Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del Valle del Cauca

Aligning training programs with the processes of innovation in pymes in the clothing sector of the Valle del Cauca

Armando Mejía Giraldo - Mario Bravo Castillo

Resumen

La investigación “*Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del Valle del Cauca*”, concluye que no existe una alineación adecuada entre los programas de capacitación y los procesos de innovación en las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca que contribuya al incremento de su competitividad. La mayoría de pymes no tienen programas de capacitación estructurados a partir de estrategias de mejoramiento de la calidad y la productividad, y/o proyectos de innovación tecnológica y organizacional que sustenten una estrategia de desarrollo de la competitividad sistémica a nivel regional además, no se alejan de la realidad de la capacitación empresarial en Colombia, tendencia

generalizada en los procesos de capacitación informal o espontánea.

Palabras clave: pymes, competitividad, productividad, innovación, aprendizaje organizacional, formación, capacitación.

Abstract

Research *Aligning training programs with innovation processes in pymes in the clothing sector of the Valle del Cauca*, concluded that there is not a suitable alignment between training and innovation processes in pymes in the clothing sector in Valle del Cauca, which therefore, does not contribute to increasing their competitiveness. Most pymes do not have structured training programs based on strategies for improving their quality and

• Fecha de recepción del artículo: Mayo de 2008 • Fecha de aceptación: Agosto de 2008.

ARMANDO MEJÍA GIRALDO. Profesor de Tiempo Completo Programa de Ingeniería Industrial, Universidad de San Buenaventura - Cali. Bioquímico Universidad del Valle - Magíster en Ciencias - Química (c), Universidad del Valle - Magíster en Educación: Desarrollo Humano, Universidad de San Buenaventura - Cali. Correo electrónico: armeji@usbcali.edu.co.

MARIO BRAVO CASTILLO. Profesor de Tiempo Completo Programa de Ingeniería Industrial, Universidad de San Buenaventura - Cali. Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad del Valle - Magíster en Educación: Desarrollo Humano, Universidad de San Buenaventura. Correo electrónico: mbravo@usbcali.edu.co.

productivity, either technological and organizational projects that support a strategy for developing systemic competitiveness at the regional level. However, they are not far from the actual situation of corporate training in Colombia, which is a widespread trend in both spontaneous and informal training processes.

Key words: Pymes, competitiveness, productivity, innovation, organizational learning, formation, training.

Introducción

La aceleración de la globalización económica ha sido ocasionada, en gran medida, por el avance en las tecnologías, en especial, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Las consecuencias nefastas de esta revolución silenciosa (según el modelo de competitividad sistémica), han profundizado los problemas que enfrenta el país, el territorio, la industria, la empresa y el producto, lo que obliga a replantear los modelos y las visiones usadas con anterioridad.

En este profundo cambio, los países en vía de desarrollo con serias restricciones en la gestión pública y privada, se han tardado mucho en comprender las exigencias que a nivel económico, político, legal, social y cultural impone el nuevo escenario, unido a ello, el insuficiente talento humano capacitado y la escasa experiencia investigativa aumentan el distanciamiento con los países industrializados, promoviendo aún más la concentración de la riqueza.

De esta manera, se hace urgente que los países, las regiones, las industrias y las organizaciones actúen sobre la productividad y la competitividad como factores claves para generar riqueza social viable en el largo plazo, de forma tal que sea posible un desarrollo económico sostenible con mayor equidad y protección del medio ambiente.

Dado los problemas macro - estructurales (meso y meta) de los países como Colombia, se adopta como punto de partida un enfoque sistémico para comprender con mayor profundidad lo que ocurre a nivel micro. El modelo de competitividad sistémica planteado por el *Instituto Alemán de Desarrollo* es coherente con esta perspectiva, el cual puede

articularse con el modelo de competitividad basado en el efecto “país”, “región”, “industria”, “empresa” y “producto”, cuyo fin es orientar los recursos limitados de los países en vía de desarrollo para aumentar el capital territorial de sus regiones, identificando motores de desarrollo que permitan encontrar soluciones para cada una de ellas. El enfoque sistémico se sustenta en que sin un proyecto claro y viable de país y región, no se puede avanzar en un mundo globalizado, porque no se logra acumular las suficientes ventajas competitivas sostenibles que demanda la inserción exitosa en el marco de una economía internacional.

Este enfoque ha producido un cambio de paradigma, dentro del cual una ventaja competitiva sostenible como la capacidad de innovación se considera como un fenómeno de construcción social, es decir, como un concepto transversal a todos los procesos de la organización que responde a una adecuada gestión del conocimiento, por ser esta la base del aprendizaje organizacional.

Al centrarse en el nivel micro, la competitividad de las empresas depende de múltiples variables que se encuentran dentro y fuera de las mismas. Una empresa que quiere tener un crecimiento sostenible debe comprender su entorno (oportunidades y amenazas) para potenciar en forma acertada sus fortalezas y superar las debilidades, para esto, debe desarrollar altos niveles de aprendizaje organizacional, aprender, volver a aprender, aprender a aprender, en un proceso continuo; estas competencias deben ser el resultado de un trabajo de diseño y planeación, no de una simple evolución espontánea. El aprendizaje organizacional, conlleva a un incremento de la productividad laboral técnicamente deseada a través de la innovación y el mejoramiento continuo.

En este proceso la formación de su talento humano es un factor clave. *“El capital humano de toda la organización es la base del incremento de la productividad¹ y de la generación de las innovaciones en las empresas con el fin de mejorar su posición competitiva a través de su diferenciación”* (Sastre y Aguilar, 2000).

Se puede afirmar que la función de capacitación del talento humano está llamada

1. Se debe aclarar que la *productividad* en su acepción más sencilla y elemental, se define como la relación entre insumo y producto, sin embargo, para los fines de este trabajo, es más acertado tomar en cuenta el concepto de *productividad* que incluye insumos que no tienen precio aparente, pero sí valor social, por ejemplo: la fatiga física y mental de los trabajadores, el deterioro de las condiciones de trabajo, el estrés, el daño ocasionado al medio ambiente, el desmejoramiento de la calidad de vida del trabajador y su familia, entre otros. Este concepto se apoya en preceptos de la OIT con relación a que no cualquier mejora en la productividad de las empresas es deseable para la sociedad, solamente, aquella que nace de una gestión socialmente responsable, es decir, tomando la productividad como base del bienestar.

a convertirse en un recurso estratégico para el cambio, pues a través de ella se aumenta y distribuye la riqueza intelectual que posee la empresa. Sin embargo, a pesar que se ha producido vasta literatura referente a la importancia estratégica del conocimiento para las organizaciones, la realidad ha demostrado que se ha prestado muy poca atención a la forma como se produce el conocimiento, como se debe administrar el proceso de creación de conocimiento organizacional y su relación con los procesos de formación. Los programas de capacitación no promueven la innovación y la creatividad, no logrando un impacto fuerte sobre los indicadores de desempeño de las empresas, aspectos necesarios para obtener un aumento en la competitividad. La capacitación entonces, se empieza a ver bajo el paradigma del gasto y no bajo el paradigma de la inversión, perdiendo credibilidad y valor como ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de realizar un diagnóstico que permita determinar en qué medida los programas de capacitación se encuentran alineados con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del Valle del Cauca, con el fin de identificar los paradigmas actuales usados en la gestión de estos factores y sugerir directrices para orientar los cambios que se requieren en el manejo de los mismos dentro de la estrategia para enfrentar la competencia internacional. Esta investigación, tiene como escenario las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca, que constituyen un motor de desarrollo en los compromisos sectoriales de competitividad², dado los acuerdos de ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act)³ y el TLC (Tratado de Libre Comercio) que pueden ser potenciadores en la generación de riqueza social porque:

- Permite un tipo de cambio más real, al tener las exportaciones un alto valor agregado, por lo que el indicador de productividad principal se usa para medir qué tan competitivas son las empresas en costo laboral; es decir, como se utiliza la variable costo laboral, en la generación de valor.

- Es un sector sensible a la innovación en términos de valoración o imagen. Esta condición puede llevar al sector a expandirse o contraerse, si no se identifican las amenazas de otras regiones que pueden tener iguales o menores costos pero mayor productividad.
- El Valle del Cauca posee el 9,5% de las empresas del sector a nivel país y contribuye con el 14% de la producción bruta nacional. Las compañías clasificadas como pymes dedicadas a la confección en la región son cerca de 103, las cuales se encuentran en la base de datos de Proexport, y constituyen el universo de las empresas consideradas con potencial exportador.

En este sentido, los desafíos que en términos de desarrollo del talento humano se presentan en el nivel micro y la importancia que tiene la acumulación del capital laboral en la productividad y la innovación como factores que afectan la competitividad empresarial, hacen que la investigación planteada adquiera pertinencia como fase inicial para continuar estudiando la capacidad real que tienen las pymes de los diferentes sectores económicos de crecer en forma sostenible en los mercados externos, con el fin de identificar motores de desarrollo a nivel territorial y de formular estrategias enfocadas y alineadas con el proyecto de región prescrito.

Metodología

El diseño metodológico de la investigación concierne al de un estudio analítico – descriptivo, porque pretende conocer el comportamiento de fenómenos utilizando criterios claramente definidos. Dado los suficientes criterios teóricos que se tienen para analizar los datos, se puede hablar también de un estudio explicativo, porque al final se llega a una interpretación de los resultados.

Población: La población objetivo, propósito del estudio, corresponde a las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca.

Muestra: La muestra se seleccionó a partir de listados de pymes suministrados por la Cámara de Comercio de Cali (CCC) y

2. “Los acuerdos sectoriales de competitividad que hacen parte del Plan Nacional de Desarrollo son una herramienta necesaria para que los empresarios y el Gobierno, en el marco de la concertación adopten políticas, programas y medidas con el objeto de involucrar la productividad y la competitividad, elementos fundamentales de la producción industrial, al proceso de internacionalización” (ASCOLTEX, 1995).

3. Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga Andina.

Proexport, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Empresas con potencial exportador.
2. Grado de estabilidad de las firmas en los mercados internos y externos.
3. Diversificación de productos.
4. Grado de complejidad relativa.

Instrumento: La encuesta fue el instrumento utilizado para el estudio. Factores como el número de empresas, la cantidad, complejidad, descentralización y la calidad en la información requerida incidieron en la toma de esta decisión. Se integraron los aspectos más relevantes para estudiar los factores de innovación y formación del talento humano. La encuesta se estructuró con 59 preguntas.

Después de realizarse las encuestas se recurrió a reuniones (entrevistas) con los empresarios para validar alguna información, profundizar en algunos aspectos y conocer sus opiniones.

Clasificación de las empresas

En relación con el tamaño de las pymes, en la muestra seleccionada el 67% de las empresas se clasifican como pequeñas y el 33% restante como medianas. Se le dio gran importancia a las pequeñas empresas teniendo en cuenta que el 84% de las empresas de confecciones registradas en la Cámara de Comercio de Cali son micros, el 12% son pequeñas, el 4% son medianas y tan sólo 5 empresas son grandes (menos del 1% del total).

Segmento del sector confecciones en el que se ubican las empresas

De acuerdo con la muestra seleccionada, se cubrieron todos los segmentos planteados en la encuesta. Los dos segmentos con mayor incidencia o que más trabajan los empresarios son los de ropa exterior masculina, con una distribución del 24%, y ropa exterior femenina, con el 29%. En relación con el

Tabla 1.
Estructura de la encuesta

Tipo de información	No. de preguntas	Información relacionada con:
1. Información general.	15	Nombre, dirección, ubicación, productos y dimensionamiento.
2. Investigación y desarrollo.	1	Proyectos de investigación y desarrollo, grado de participación de la empresa y personal involucrado.
3. Adquisición de tecnologías no incorporadas al capital.	1	Patentes, marcas y servicios tecnológicos, entre otros.
4. Gastos en actividades científicas y tecnológicas.	2	Recursos propios y financiamiento involucrados.
5. Actividades en innovación tecnológica.	6	Tipos de innovación tecnológica realizados por la empresa, factores que la dificultan, servicios tecnológicos solicitados e infraestructura computacional.
6. Gestión de la innovación.	10	Posición competitiva, factores que limitan la innovación y alianzas para la innovación.
7. Actividad exportadora.	6	Tipos de productos, países a los que se exporta y conocimiento de acuerdos internacionales.
8. Capacitación.	20	Políticas sobre formación del personal, participación de los trabajadores en la selección de programas de capacitación, impacto de la capacitación y medición de resultados.

Tabla 2.
Segmentos en donde se ubican las empresas seleccionadas en la muestra

Segmento del sector confecciones	Número de empresas
Ropa exterior femenina	6
Ropa exterior masculina	5
Ropa exterior especial	2
Ropa exterior general	2
Dotación empresas	2
Etiqueta, matrimonio y primera comunión	1
Ropa interior y descanso	1
Artículos y decoración	1
Complemento vestuario	1

total de segmentos en las cuales se distribuyen todas las empresas, nótese que estos dos segmentos suman el 53% (Ver Figura 1). Los 7 segmentos restantes, presentan una distribución entre el 5% y el 10%.

Esta distribución se explica fundamentalmente a partir del comportamiento de la demanda y a los fenómenos relacionados con la dinámica de los mercados, sobre todo nacionales, y con menor incidencia los internacionales. En las entrevistas con los empresarios se logró establecer que ge-

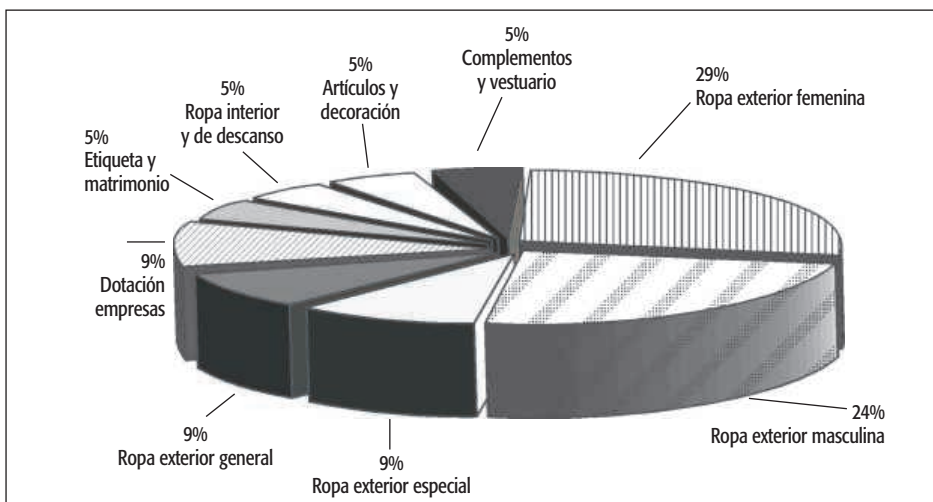
neralmente se ubican en algún segmento, la mayoría de veces, por razones de experiencia laboral en ese tipo de confección y por las oportunidades de negocio⁴.

Resultados

Con la información obtenida inicialmente se pudieron examinar algunas conductas empresariales del sector de las confecciones del Valle del Cauca, identificando la realidad y paradigmas del sector.

Los resultados permiten afirmar que las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca, tienden a realizar procesos informales, espontáneos o puntuales de capacitación empresarial. En este caso, sin programas o planes estructurados de capacitación laboral, ni proyectos de innovación tecnológica y organizacional, no se podrá plantear estrategias de mejoramiento de la productividad y de la calidad, dentro de una competitividad sistémica a nivel regional (Esser; Hillerbrand; Messner; Meyer-Stamer, 1994), que responde a las exigencias actuales de internacionalización de los mercados, la globalización de la economía y los retos del TLC. Entonces, se concluye, que la inadecuada capacitación empresarial en Colombia, continúa representando un gran reto, tanto para la investigación como para la acción.

Figura 1.
Segmento del sector confecciones en el que se ubican las empresas



4. Esto se corrobora en el caso de la empresa No. 13 del sector de ropa interior femenina, que surgió a raíz de la iniciativa, creatividad y trayectoria en el sector de confección de ropa íntima femenina de sus tres (3) socios; sobre todo uno de ellos, el representante legal con un nivel educativo de tipo universitario (economista), el cual adquirió experiencia gracias a que fue empleado en otra empresa en el mismo sector e hizo estudios y capacitación previa. Esta pyme constituye un claro ejemplo de empresa exitosa y con gran proyección a futuro.

En relación a los procesos de innovación, las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca, en su gran mayoría, no se encuentran incluidas y/o comprometidas con los proyectos de instituciones que promueven el desarrollo de ciencia y tecnología (caso Colciencias), ni con las universidades de la región, o inscritas en sus programas de innovación tecnológica. Esto hace, que no se adquiera el conocimiento necesario para el logro del desarrollo tecnológico-productivo que pueda representar un salto cualitativo en la competitividad en todos los niveles requeridos para la construcción de capital sistémico.

Los resultados muestran que el paradigma que maneja el sector de las pymes de confecciones y que refleja su idiosincrasia, es el de la competitividad basada en factores estáticos (el recurso humano), y no en los factores dinámicos (las capacidades), que surgen de la manera como se utilizan esos recursos para construir ventajas competitivas sostenibles y difíciles de imitar. No se maneja el modelo de crecimiento en términos de desarrollo de las capacidades organizacionales para la generación de especificidades que creen barreras a los competidores, de ahí que las empresas compitan con base en productos (*no commodities*) dando como resultado un atraso tecnológico y productivo, al no ser una prioridad la reconversión tecnológica dentro de la agenda del sector.

El concepto de capacidad organizacional como habilidad de una empresa para gestionar la cadena comportamiento-estructura-procesos de naturaleza endógena, con el objeto de crear competencias en términos de adaptabilidad, calidad, servicio de excelencia, cultura de resultados, productividad, rapidez en la innovación y competitividad sostenida, como se plantea en el modelo de aprendizaje organizacional de Leonard Mertens (2002), no hace parte de la realidad del sector, lo cual evidencia la falta de pensamiento estratégico en el mismo (Robles y Trujillo, 2003).

El sector no responde en términos de los planteamientos de la economía evolutiva que propone el estudio de la innovación desde el punto de vista de los recursos y de las

capacidades, es decir, desde la comprensión de la transferencia del conocimiento tácito a explícito. Es importante tener en cuenta que la innovación de amplia base representa un fenómeno social dentro del cual es posible avanzar en términos de desarrollo humano que potencia la capacidad de transformar las organizaciones y de convertir a las mismas en organizaciones inteligentes para influir en su entorno interno y externo, además de responder a cambios o perturbaciones en los mismos (Brooking, 1997).

Muchos de los empresarios de las pymes investigadas reconocen que sus firmas tienen problemas en la gestión de producción, calidad y desarrollo de nuevos productos. El poco cambio en la forma de gestión de las empresas muestra el bajo nivel de aprendizaje organizacional. Además, como no se controla el talento humano en términos de generar capacidades, no se invierte en capacitación para jalonar aprendizaje que motive cambios en la cadena trabajador - grupo - proceso - estructura, hasta el punto que las empresas que tienen la posibilidad de desarrollar procesos de innovación y capacitación autónomos, simplemente se limitan al mercado local, centrándose en el aumento de la capacidad de copiar modelos cuando asisten a ferias internacionales o nacionales.

La innovación no se piensa en términos de una capacidad acumulativa que puede gestionarse para generar valor en forma incremental, ni se concibe como una poderosa y compleja función de transferencia que cambia la relación entre las entradas y salidas, es decir, que se carece de un enfoque de proceso que impacte directamente la toma de decisiones.

Los empresarios reconocen que la construcción de capacidades y aprendizaje organizacionales se afecta fuertemente por la estructura de la pyme, especialmente, por el grado de centralización e importancia que tienen los propietarios en el desarrollo de las actividades de innovación. El estilo de liderazgo gerencial, la cultura y el clima organizacional afectan la capacidad creativa de las empresas, y los programas de capacitación no se piensan como apoyo para una

de las principales capacidades esenciales (*core capacities*) como es la innovación.

Por otro lado, la falta de presupuesto para las actividades de innovación y de capacitación, radica en que los empresarios de las pymes tienen dificultades para medir el aporte de la innovación a los ingresos brutos en los costos de producción y en el margen de beneficios, es decir, en los análisis beneficio/costo, entre otras razones porque se les dificulta diferenciar las actividades de innovación de las restantes funciones, pasando a ser la innovación una capacidad informal.

En términos de innovación radical esta no se ha conseguido, no sólo por la falta de inversión en investigación, desarrollo y capacitación, sino también por el bajo nivel de integración vertical, horizontal y una pobre gestión de la cadena fibra – textil – confección; el sector, aún en términos del paradigma de competitividad de base estática, presenta serias deficiencias en materias primas como telas y aditamentos.

En el caso de las pymes que no pertenecen realmente al sector de las confecciones como son las maquilas, consideran que no requieren formas tácitas de conocimiento que deban gestionarse hacia formas explícitas, ya que por lo general, no desarrollan actividades de investigación y desarrollo, no producen cambios tecnológicos incrementales y no piensan en adquirir el suficiente grado de aprendizaje organizacional para conseguir un grado de autonomía que les permita salir de este rol y cambiar de negocio.

La capacidad de innovación, tanto incremental como radical, es por excelencia para esta industria de diseño una fuente de ventaja competitiva que genera valor percibido y apreciado por el mercado en términos de diferenciación y posicionamiento. Sin embargo, el sector de las confecciones no se asume como una industria de diseño (un negocio de la moda y no solamente de la confección), en cuyo escalamiento se halla el camino futuro para competir y ganar nichos en mercados externos y crecer en forma sostenida.

Las empresas que se enfocan en la función de diseño con base en una plataforma de tecnología específica como su competencia



VI milenio a. C. Vaso antropomorfo, poblado de Hacilar: Cerámica policromada. Ashmolean Museum of Art and Archaeology, Oxford.

esencial, desconocen que la competencia esencial debería ser el aprendizaje colectivo (generador del capital intelectual de la organización), del cual el diseño de producto es sólo una parte, cambiando el paradigma de pensar la innovación como una función localizada y enfocada en el producto a una innovación de base amplia percibida como un fenómeno social que es, por lo tanto, de naturaleza transversal y no de naturaleza funcional.

En la discusión sobre el tamaño de las pymes, los empresarios piensan que este factor es determinante en alcanzar ventajas de economías de escala en la compra de materias primas, maquinaria y equipo, servicios de consultoría, economías de alcance, división interna del trabajo, especialización de la producción, obtención de créditos sin obstáculos y a mejores tasas, compra de insumos a precios más competitivos por volumen y periodicidad, mayor eficiencia de la mano de obra capacitada, acceso a análisis de mercado como posicionamiento del producto en el mercado y logística, información sobre innovación tecnológica, poder de negociación y representatividad.

Los empresarios que no se sienten frente a una crisis indican que formas modernas

y eficientes de organización empresarial como la integración vertical, las fusiones y adquisiciones no están dentro de sus planes a corto y mediano plazo, pero aceptan que por esa vía es posible crecer y sentar las bases para aumentar de forma incremental la competitividad de las pymes, si se garantiza el acceso a ciertos recursos críticos como el financiamiento, la tecnología en diseño, la capacidad de ingeniería en proyectos de producción física y gestión que minimicen el riesgo de fracasar, y en la eliminación de trabas en las operaciones de comercio exterior, lo cual evidencia la visión fragmentada del problema de la competitividad en términos de un fenómeno social con restricciones e implicaciones más profundas.

Por otro lado, el concepto de productividad que manejan los empresarios del sector excluye la viabilidad social y ecológica de sus negocios, ellos no mencionaron estas variables como críticas en la gestión de sus organizaciones.

El enfoque de competitividad sistémica establece nuevas alternativas de análisis para entender el desempeño de las empresas en el nivel micro, es así como se plantea una nueva visión en el sentido de que uno de los mayores obstáculos que impide el crecimiento de las pymes de este sector, no es precisamente su tamaño y el impacto derivado de esta condición en los costos, financiamiento, viabilidad técnica-económica y canales logísticos, sino el hecho de que tanto las empresas como el sector actúan aisladamente, es decir, no existe un ambiente de unión y confianza para gestionar el desarrollo y los cambios (lo cual evidencia bajos niveles de capital social) que con enfoque y coherencia se requieren a nivel macro, meso, meta y micro. Se evidencia la ausencia de redes y de integración tanto vertical como horizontal, al igual que una débil gestión de las cadenas productivas que pueden generarse. Este aislamiento ha producido un aletargamiento en términos de aprendizaje organizacional de las empresas del sector, pues este no ha evolucionado hacia estándares internacionales con base en el desarrollo de capacidades esenciales como lo es la innovación, lo cual generaría

y potenciaría la alineación con los procesos de de capacitación, e implicaría también una nueva visión del recurso humano no como un factor de producción estático, sino como un recurso que debe gestionarse para generar cambios y transformar las empresas en organizaciones inteligentes.

La evolución de la gestión pública a nivel país, territorio y región, que evoluciona lentamente hacia modelos de mayor eficiencia y eficacia, ha retardado la transparencia que debe tener el sector en lo relacionado con el capital territorial y definiciones en materia de desarrollo industrial para tener claridad sobre el papel que jugará el sector en la reestructuración productiva, lo cual debe orientar los compromisos en materia de política en ciencia y tecnología e innovación para el sector y su implementación a través de las instituciones de apoyo tanto públicas como privadas (este enfoque lo maneja Planeación Departamental, pero consideramos que no existen todavía las condiciones para desarrollarlo en forma sinérgica).

El Sena, para los empresarios, está jugando un papel importante pero limitado en la capacitación, entendida como entrenamientos homogenizados dirigidos a adquirir o aumentar conocimientos estáticos y habilidades para desempeñar un cargo que no dejan espacio para el desarrollo personal del trabajador (lo que implicaría pasar de la mera capacitación a la formación) y que no responde al paradigma de la innovación incremental, sino al de la formación de un factor de producción, es decir, a la capacitación de mano de obra clasificada como de baja especificidad pero que agregan alto valor para las empresas (operarios y técnicos especializados, supervisores de línea, jefes de planta, técnicos en maquinaria, patronistas, escaladores, entre otros), lo que produce un vacío en materia de diseño y tecnologías de gestión, obteniéndose como resultado una gestión pública que no ha entendido el fenómeno de la globalización y que por lo tanto no ha promovido el desarrollo de manera democrática y prospectiva.

El sector se puede considerar como de bajo ingreso *per cápita* por el deterioro en tér-

minos reales de los salarios y el nivel de vida de los trabajadores, reproduciéndose un ciclo vicioso que no rompe el esquema de las confecciones como un sector intensivo en mano de obra, considerada ésta un recurso primario por su bajo costo. Para algunos empresarios las cosas no son claras, los bajos niveles de productividad pueden llevar a muchos empresarios del sector a formular estrategias de supervivencia en los mercados locales, pero conducir a la crisis en el largo plazo. Ellos concluyen que el sector tiene un bajo impacto a nivel del total de las exportaciones no tradicionales del país y que se ha mantenido por la poca competencia internacional a nivel local; así mismo, aducen que deben unificarse los indicadores de productividad para el sector que midan el avance real en materia de generación de riqueza y desarrollo sostenible con compromiso social. Es por ello que para muchos empresarios el premio no debe ser para los diseñadores, sino para los empresarios que han hecho del diseño una industria a gran escala en el sector.

Entre tanto, son las pymes las que deben gestionar los niveles macro, meso y meta, para desarrollar capacidades en cuatro áreas como son: eficiencia en el trabajo y en el capital, flexibilidad, calidad y rapidez en la innovación. Muchos empresarios piensan que para lograr avanzar en este reto es necesario que las pymes no sólo logren articularse en cadenas productivas o bien en conglomerados industriales que permitan desarrollo y economías de escala y al mismo tiempo una oportunidad de inserción más estable en los mercados internacionales, sino que además les permitan acceder a la transferencia de tecnología y alcanzar los estándares de calidad requeridos, entre otros. De esta forma, las pymes podrían contribuir a la generación de riqueza social con mayor valor agregado y mejorar las condiciones de empleo.

Dentro de la idiosincrasia de sus negocios en forma aislada y no sinérgica, los empresarios del sector piensan el nivel macro con relación tanto de las variables que impulsan el desarrollo como de las que afectan el comportamiento de los costos de los factores de producción, en términos de riesgos sistemáticos

donde se plantean amenazas, oportunidades y cambios de paradigmas, sobre todo en la forma de gestionar los mercados locales, esto es, que les interesa la estabilidad económica y el comportamiento de la demanda interna, igualmente la estabilidad en las normas legales, reglamentos y reglas del juego en las políticas públicas, laborales y tributarias que favorezcan la inversión. Sin embargo, pocas empresas han logrado aprovechar las oportunidades ofrecidas por el nivel macro y han llegado a ser exitosas en medio de la actual situación del país, liderando cambios en los hábitos de los consumidores y orientándose a segmentos de alto consumo por medio de una estrategia de diferenciación y posicionamiento y un enfoque integrado entre precio-calidad-marca. Muchas otras han seguido a los líderes y han abandonado el esquema de marca-promoción.

Sólo las empresas que exportan hacen referencia al comportamiento del tipo de cambio con relación al dólar que afecta su comportamiento en crecimiento y rentabilidad. El efecto de la revaluación es positivo en el sentido de que los empresarios se ven obligados a producir para exportar con mayor valor agregado.

En el nivel meta (orientación de la sociedad hacia el desarrollo) los empresarios no enfocan su atención en aspectos tan relevantes como el liderazgo político y el capital institucional y gubernamental en donde se evidencia la pérdida de confianza dados los niveles de corrupción, opacidad e ineficiencia. Se observa la falta de un nuevo modelo de desarrollo basado en la competitividad a nivel territorial. Lo único que es realmente importante para ellos en este nivel y que no hace parte exclusiva de la gestión a nivel territorio, es el capital comercial dado el impacto de los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales como el Atpdea y el Alca entre otros.

Llama la atención el enfoque de los empresarios en el nivel meso, el cual hace referencia al modelo industrial (política industrial), la competitividad del capital organizacional, y la competitividad del capital logístico e intelectual, sobre todo en temas como la

infraestructura logística y sus costos, y en la eficiencia de las instituciones de apoyo oficiales como el Sena, Proexport, Bancoldex, Incomex, Dian, Colciencias, Sistema Nacional de Innovación (SNI), entre otras. Los empresarios piensan que todas las políticas y recursos del Estado deben enfocarse en fortalecer el nivel meso y en los aspectos mencionados, con los cuales se sienten identificados en la generación de una plataforma de ventajas competitivas por parte del Estado para insertarse con éxito en un mundo globalizado derivado del viejo concepto de política industrial que ha fracasado, es decir, el enfoque estatista “*top down*” cuyo fin era aumentar el tejido industrial.

El enfoque que se propone es el enfoque “*bottom up*” basado en las exigencias de las empresas sobre sus localidades. Se deduce que hay que apostarle al desarrollo vía la descentralización (enfoque con base en el concepto de capital territorial) entre otras razones, porque cada territorio tiene posibilidades de crear ventajas competitivas y potencialidades diferentes y no requieren de las mismas soluciones, por lo cual, si estos cuatro niveles no se integran no producirán resultados de desarrollo sostenible en el largo plazo; se evidencia pues, un esquema mental centrado en un enfoque no global que le impide al sector pensar en grande como vallecaucanos.

El enfoque reduccionista que prima en los empresarios junto con la falta de definición de un camino de desarrollo a nivel territorio, hace que la innovación se entienda desde una visión de evento y no de proceso acumulativo e interactivo de aprendizaje (innovación incremental y radical). La alineación de la cadena capacitación – innovación – cambio organizacional, es un reto para construir un desarrollo sostenible. Si el cambio no se da, el aprendizaje no ha tenido lugar, de ahí que para que exista una verdadera alineación entre la capacitación y la innovación, debe existir cambios, no sólo en los comportamientos y los procesos, sino también, en las estructuras.

La estructura de las pymes del sector es piramidal basada en el control y no en la

colaboración, lo que los empresarios validan en parte, dado el alto porcentaje de mano de obra no profesional en procesos de producción no automatizados. Dentro de este marco la capacitación y se conceptualiza desde un perfil de trabajador centrado en la formación técnica y práctica, lo cual explicaría la política tradicional de la capacitación para responder a las exigencias tecnológicas inmediatas y basada en cursos de formación cada vez más cortos y de alcances limitados (incluidos los de CAD⁵ ofrecidos por el Sena), pero no desde una capacitación que agregue capacidades conceptuales y de análisis (desarrollo de competencias laborales). La capacitación sólo se puede alinear con la innovación, si la primera se enfoca en el pensamiento como el principal recurso organizacional, el cual se desarrolla a través de la educación y los procesos de formación.

Innovación y cambio organizacional son variables independientes para el sector, por lo tanto, la innovación no se piensa como un eje transversal de desarrollo que permite pensar en estructuras matriciales de interacción para potenciar los cambios. Para otros empresarios el problema de la alineación entre la capacitación y los procesos de innovación radica en la forma en que éstos piensan la innovación, la cual debería trascender el esquema de racionalidad económico-productiva, pero además, de la forma como éstos piensan sus empresas desde la perspectiva de unidades sociales básicas de desarrollo humano a través de las cuales se realizan los trabajadores.

Una de las fuertes restricciones que le impide al sector un avance considerable en capacitación, innovación y en la alineación de estos dos factores, es el concepto que se maneja de productividad por parte del estado y en especial el DNP. Al establecer una metodología dada la heterogeneidad y la dificultad encontrada en el manejo del concepto de valor agregado para la medición de la productividad y la competitividad, se pueden estar cometiendo errores que crean distorsiones en el sector, y en especial en el de las pymes, en cuanto a desarrollo sostenible con equidad. Estos indicadores que manifestaron los empresarios fueron:

5. El término CAD hace referencia a Diseño Asistido por Computador.

**1. Productividad total =
(Total producido / Total insumos)**

Mide la eficiencia en el uso de los insumos o recursos (trabajo y capital) para producir bienes o servicios. Un alto índice refleja un buen desempeño de la empresa en un lapso de 5 años. Es un indicador positivo que permite reducir a la mitad la brecha de productividad existente con los líderes mundiales en el campo de los textiles y confecciones.

**2. Costo laboral unitario =
(Costo laboral / Total producido)**

Indica la proporción del costo laboral en el total producido. Un alto índice indica alto costo laboral que puede originarse en la subutilización de la capacidad laboral o en una mezcla de escasez de trabajadores calificados y no calificados, o por una alta rotación laboral de la compañía. Entre menor sea el indicador, hay mejor aprovechamiento del costo laboral, y su incidencia dentro del valor agregado es menor.

**3. Competitividad costo laboral =
(Valor agregado / Costo laboral)**

Indica que tan competitiva es la empresa en términos de costo laboral. Un bajo índice indica un alto costo laboral que no es utilizado en la generación del valor agregado.

**4. Productividad laboral =
(Valor agregado / No. de trabajadores)**

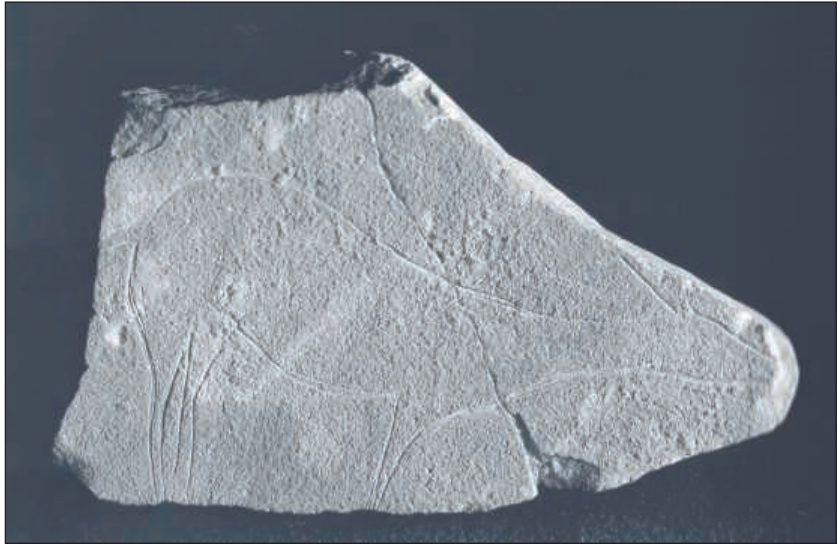
Este indicador refleja el monto de la riqueza creada por la compañía relacionándola con el número de trabajadores utilizados. Este índice está en función de la eficiencia gerencial, la actitud hacia el trabajo, el efecto de los precios y la demanda de los productos. Es un indicador positivo.

**5. Productividad del capital =
(Valor agregado / Activos fijos)**

Indica el grado de utilización de los activos fijos tangibles. Un alto índice refleja eficiencia en la utilización de los activos y viceversa. Es un indicador positivo.

Valor agregado = Costo laboral + intereses + impuestos + depreciación + utilidades

Estos indicadores que sirven de base para las mediciones en el mejoramiento de la



Periodo Solutrense Medio, según el nivel de procedencia. Cierva, cueva de Parpalló, Gandía. Grabado sobre plaqueta mueble. Museu de Prehistòria i de les Cultures de València, Valencia.

productividad del sector, se alejan del modelo de Mertens, en cuanto a la inclusión de variables de tipo social para la medición de la productividad, pero además no relaciona innovación con productividad que es clave en un sector que requiere hacer del diseño una industria.

Dado que es un sector de baja tecnología, intensivo en mano de obra y con baja demanda en financiación e inversión para la reconversión industrial y de gestión, y dado que la mayor parte de los empresarios manifestaron que en la producción se originaba el 80% de los costos totales, las confecciones se han caracterizado por pagar un salario mínimo, situación que no tiende a cambiar si se tiene en cuenta que para mostrar un progreso en los indicadores antes mencionados, se puede recurrir básicamente a los salarios. Aquí se puede entender cuando Mertens afirma que no todo aumento de productividad es deseable y esto ocurre cuando el concepto de productividad se maneja independiente del concepto de desarrollo con compromiso social.

Los empresarios del sector expresan que para ellos hay una relación inversa entre costo laboral y utilidades, lo cual hace pensar que el comportamiento de los indicadores dependen estructuralmente de la variable costo laboral. Esto da lugar a un círculo

vicioso donde la gran cantidad del talento humano que utiliza el sector se mira como un factor de producción estático y de baja especificidad que no genera valor para la empresa. Se entiende entonces, la mano de obra barata como una ventaja comparativa, un paradigma opuesto a lo que propone el modelo de competitividad sistémica y el modelo de Mertens para países en vía de desarrollo. El compromiso de los empresarios con respecto a la generación de capacidades organizacionales para convertir esa ventaja comparativa en competitiva, no es claro, en este sentido, sería explicable la forma como el sector entiende la función de la capacitación, la innovación y como se relacionan esos dos factores.

Gran parte de las empresas que pertenecen al sector no fueron planeadas, sino que han evolucionado con base en el esfuerzo de sus fundadores o dueños, los cuales piensan que la experiencia que han adquirido y la forma en que han venido manejando el negocio, les asegura una permanencia en el mercado. Por otro lado, estos empresarios se sienten satisfechos con su nivel de utilidades y no piensan en un escalamiento industrial del diseño que contemple: el desarrollo de innovaciones (incrementales o radicales), producto de la inteligencia colectiva, el fortalecimiento de una vocación exportadora, el mejoramiento del comportamiento del coeficiente de exportación y las utilidades derivadas de las mismas, la modernización de sus unidades productivas, la profesionalización en el diseño y la gestión empresarial. Esta manera de pensar en qué negocio están, podría llevarlos a la crisis cuando se produzcan cambios en el actual escenario competitivo, donde podría ser difícil inclusive conservar sus mercados locales.

No se piensa en el recurso humano como fuente de acumulación continua de ventajas competitivas basadas en los conocimientos, destrezas y habilidades (competencias), que son activos esenciales para el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. Dentro de este esquema ellos manifiestan que el recurso humano que aporta valor al negocio es muy poco dentro de la organización, debido al paradigma que manejan

de la función de innovación centrada en el producto. Esto hace que no busquen generar ventajas competitivas basándose en el desarrollo de capacidades, sino centrándose en los recursos.

Propuesta del modelo de competitividad sistémica y sustentable o ciclo empresa-cadenas-región-gobierno-país: un modelo integral

Un recurso humano calificado con una actitud positiva aumenta la productividad, calidad y competitividad de las organizaciones. La educación, la capacidad técnica para el trabajo y la calidad de gestión efectiva del talento humano contribuyen a que las empresas logren el desafío de mejorar y después mantener sus niveles de competitividad (aprendizaje organizacional). En la actualidad, la aceleración de los cambios económicos, sociales y tecnológicos hace que el empresario tenga que apoyarse en la gestión del recurso humano para lograr una fuerte ventaja competitiva donde ya no tiene cabida el paradigma productivista de Taylor, sino que el recurso humano es un factor de diferenciación de las empresas. El recurso humano es el más importante para enfrentar los retos como el constante compromiso de las organizaciones en la formulación de políticas, estrategias y proyectos, como por ejemplo, en el campo de la innovación y del mejoramiento continuo de sus indicadores de desempeño, los cuales dependen de una combinación inteligente de factores tanto estáticos como dinámicos. El talento humano como factor dinámico de competitividad hace parte de los activos fundamentales de la empresa en la medida en que aportan valor y generan capital intelectual, del cual hace parte el capital humano.

A juicio de los autores, se debe adicionar un noveno factor a los ocho que propone el Foro Económico Mundial, sobre los cuales debe actuar el sector público y privado (ciencia y tecnología – calidad del talento humano – gerencia – finanzas – gobierno – internacionalización – economía doméstica – infraestructura), con el objeto de lograr en

ellos mayores niveles de eficiencia, con el fin de crear un sistema integrado de ventajas competitivas que puedan ser aprovechadas por las empresas para su inserción con éxito en los mercados internacionales. Ese noveno factor lo denominamos *desarrollo social* y hace referencia a la capacidad de los agentes civiles de la sociedad y a la capacidad del gobierno de diseñar, evaluar y poner en ejecución las políticas y los programas sociales, incluidos los de control a la gestión pública, que promuevan un desarrollo sostenible con más equidad. Nuestras sociedades democráticas (elección por voto popular) presentan imperfecciones que atentan contra las aspiraciones de alcanzar más rápidamente mayores tasas de desarrollo. Los agentes de la sociedad civil deben tener mecanismos eficientes para intervenir y aportar soluciones en las decisiones que afectan el desempeño de las empresas y de la sociedad.

Coherente con lo anterior y para enfrentar de una manera integral las deficiencias en el desempeño de cada uno de los factores descritos anteriormente, se propone un modelo integral basado en los principios de la competitividad sistémica y sustentable, entendido también como el ciclo empresa-cadenas-región-gobierno-país. Este modelo en teoría se asume válido tanto para países industrializados como para países en desarrollo, pero sus efectos como motor de crecimiento son diferentes en cada caso. Por razones de espacio, el modelo planteado se describe en otro artículo, el cual se encuentra también en proceso de publicación y que constituye un aporte conceptual a la problemática como resultado del proyecto de investigación.

Conclusiones

La estructura del sector confecciones del Valle del Cauca se compone esencialmente de pequeñas y medianas empresas en vía de desarrollo, concentradas principalmente en la ciudad de Cali, la gran mayoría con dificultades de tipo organizacional, lo que no les permite ubicarse en el nivel de competitividad necesario de acuerdo a las condiciones y requerimientos impuestos por la internacionalización de los mercados y la globalización

de la economía. Estas empresas enfatizan sus esfuerzos en las áreas productivas (con procesos de mano de obra intensiva), lo cual hace que se descuiden otros procesos como los de planeación de estrategias permanentes que permitan el conocimiento y posicionamiento definido de sus productos y sus marcas en los mercados nacionales e internacionales.

Los empresarios de las pymes seleccionadas se caracterizan por ser líderes emprendedores con la suficiente trayectoria y experiencia en el sector de las confecciones, pero sin una concepción clara de la importancia de la capacitación como instrumento central para lograr el incremento de la productividad y por ende de avances significativos en la competitividad de sus empresas.

En el sector confecciones del Valle del Cauca, el efecto producto (commodities y no commodities) tiene gran relevancia en la forma como los empresarios piensan y entienden el negocio y en sus expectativas en términos de crecimiento, rentabilidad, supervivencia y enfoque hacia los mercados externos, lo cual, causa dificultades en la comparación de empresas donde se evidencian ciertos comportamientos diferenciadores y divergentes, sin embargo, las empresas del sector que entiendan la industria de las confecciones como una industria de diseño y lo quieran hacer a gran escala deberán abandonar paradigmas endógenos para evolucionar hacia pautas internacionales coherentes con las tendencias y cambios en la demanda y en el perfil de los consumidores.

En un mundo globalizado donde el posicionamiento competitivo no es estático, la comprensión de la variable geopolítica es vital en términos de competitividad sistémica para orientar de manera adecuada los esfuerzos en términos de aumentar el capital y la competitividad territorial, esto hace que sea necesario una redefinición social del papel de las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca y el monitoreo de las nuevas ventajas competitivas en que debe basarse su crecimiento. Uno de los retos que debe enfrentarse es la gerencia del conocimiento para producir aprendizaje organizacional como base de una competitividad basada en la innovación, la

productividad, la flexibilidad y la eficiencia en el trabajo y el capital, que conduzcan hacia un desarrollo basado en el trabajo decente para potenciar mayores grados de autonomía en un mundo globalizado.

En el nuevo escenario de la sociedad del conocimiento, los países industrializados no sólo lideran las innovaciones, sino que también deben hacer rendir sus excedentes de capital, por lo cual, y en términos de producción física estos países con base en un pensamiento global vienen haciendo transferencia de tecnología hacia los países en vía de desarrollo para aprovechar la mano de obra barata y otros privilegios que se traducen en transferencia de valor que les generen otras ventajas estratégicas. Lo preocupante, es que en América Latina, no se está haciendo la transferencia de tecnología más productiva y más limpia, si nos comparamos con los países de Asia y otras regiones del mundo.

Muchos de los empresarios que hacen parte del sector confecciones del Valle del Cauca, se encuentran muy cómodos con el nivel de rentabilidad de sus negocios y persisten en manejar un indicador principal de productividad que lleva a pensar que están, no en el negocio de las confecciones, sino en el de la mano de obra barata. Las estrategias que se plantean a partir de este enfoque son demasiado frágiles para lograr una competitividad sostenida en largo plazo, más si no se piensa en la crisis como un escenario posible.

La conducta empresarial de las pymes del sector de las confecciones del Valle del Cauca, evidenciada en el comportamiento del coeficiente de exportación, a pesar inclusive de los esfuerzos que en materia de innovación se hacen, muestra que en el escenario impuesto por la globalización este sector se puede considerar todavía como emergente y la reacción a los nuevos condicionantes competitivos es lenta. Se evidencia la falta de pensamiento estratégico que se traduce en falta de reconversión tecnológica, de conocimiento, en baja capacidad de aprendizaje organizacional y en la gran orientación hacia el mercado local. Sacar de la inercia al sector implica un análisis del papel que juegan el

mercado interno en el punto de ruptura para la inserción de las empresas en los mercados externos desde el referente del modelo de competitividad sistémica.

El papel de la capacitación en la construcción de capacidades internas que faciliten el desarrollo de estrategias activas para incrementar el capital intelectual y el aprendizaje organizacional, no son claros para los empresarios de las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca, entre otras cosas, dado el fuerte impacto de la innovación en el “efecto producto” (las confecciones entendida como una industria de diseño se constituye como un concepto totalmente opuesto al de un producto commodity) sobre el comportamiento total de la empresa. Aquí no se cuestiona las necesidades en términos de productividad y calidad total, lo que afectaría el redimensionamiento, tanto cualitativo como cuantitativo del papel de la innovación en toda la cadena de valor de la compañía. En este sentido, la contribución al aprendizaje organizacional los obreros están marginados del proceso de inteligencia colectiva siendo rezagados al papel de factor de producción primario de bajo costo, diferenciador en términos de ventaja competitiva con el que cuenta el sector en sus planes de crecimiento, pero que poco puede contribuir al incremento en la generación de valor para la organización.

Los empresarios del sector confecciones del Valle del Cauca deben ver el aprendizaje organizacional como la sumatoria de las capacidades tecnológicas, técnicas y de gestión para comprender y responder a los desafíos de los cambios de escenarios impuestos por los diferentes entornos a nivel territorio, región, país, bloques y globalmente.

El sector de las confecciones no ha enfrentado una fuerte competencia con firmas internacionales que impongan nuevos estándares de gestión y calidad (enforced). La competencia ha sido vía importaciones que no ha favorecido una presión competitiva para el cambio. Las maquilas son como especies de sector paralelo que no da transparencia al futuro de las confecciones en el territorio, además son pocas las que manejan

la negociación bajo la modalidad de “paquete completo”, lo que obligaría a adquirir a esta empresas un mayor compromiso en términos de aprendizaje que sienta las bases de una evolución en el futuro hacia negocios autónomos. Por otro lado, la presión de la competencia interna que favorecería el aprendizaje organizacional y la innovación, es más aparente que real, así lo indica el dinamismo del sector, pues en muchos segmentos del mercado la demanda cautiva es pasiva y poco exigente (vestir bien, no es una prioridad de subsistencia para muchos segmentos de la población), pero también por la falta de información y alternativas. Los problemas de análisis generados por el “efecto producto” y la alta segmentación de los mercados de la confección hacen que muchos empresarios no vean con suficiente transparencia los mismos y duden en invertir y arriesgar para aumentar el escalamiento de sus negocios tanto a nivel interno como externo.

El propio proceso de producción y de gestión en las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca, opera como un elemento diferenciador en el sentido de convertirse en restricción para que las empresas alcancen estándares internacionales. Para Mauro Ceruti, profesor de epistemología y ciencias de la cognición de la universidad de Palermo un problema y sus soluciones nunca son independientes del universo de discurso dentro del cual han sido formulados. La demostración de insolubilidad del problema en el ámbito de su formulación de origen no disuelve el problema, pero puede convertirse también en el momento nucleante de un nuevo universo de discurso (en nuestro caso el modelo de competitividad sistémica y el modelo de Mertens) de un nuevo programa de nuevas opciones epistemológicas en cuyo interior se redefine la naturaleza del problema y el sentido de su solubilidad. El problema de competitividad de las pymes del sector confecciones se define contestando a la pregunta. ¿Puede este sector y la cadena productiva que de él se derive convertirse en un sector de desarrollo para el Valle del Cauca con miras a incrementar el capital territorial? ¿Es coherente y viable apostarle a este sector según el



Período Magdaleniense Inferior/Medio. Bisontes ¿escena nupcial? Asociación de dibujo, pintura, grabado, alisados y estriados perimetrales a modo de nimbus aureus. Panel principal, cueva de Covaciella, Puertas.

proyecto territorio que se tiene formulado en términos de sus potencialidades?

Las pymes del sector confecciones del Valle del Cauca que compiten con base en productos *commodities*, les será más difícil mejorar su posición competitiva, sino se está en esa posición del ciclo de vida de su(s) producto(s), los precios y los atributos del producto final serán sensibles a la variable innovación. La rapidez en la innovación será entonces, el reto para las organizaciones y esta capacidad depende del grado y gestión del aprendizaje organizacional que tengan. Si el producto evoluciona hacia un *commodity* se requiere agregar valor para crear diferenciación y posicionamiento, lo cual, sólo se puede hacer si se gestiona toda la cadena de valor sobre la base del capital humano de la empresa. El efecto producto en el sector de las confecciones juega un doble papel, el de oportunidad y de amenaza, y es aquí donde se requiere de capacitación y sensibilización del sector empresarial para que los cambios y el grado de profundización en el negocio se planifiquen prospectivamente y se eviten crisis recesivas en este sector intensivo, en uso de mano de obra no profesional.

En términos de competitividad sistémica en el sector confecciones del Valle del Cauca, el nivel micro tiene un efecto principal y definitorio, pues son las empresas las que com-

pitén y son estas las que deben gestionarse internamente y aprovechar las interacciones con los niveles meta, meso y macro para generar sinergias positivas y enfrentar los factores competitivos que están fuera de ella, pero que afectan colectivamente al sector. Las conductas empresariales que corresponderían al nivel micro muestran diferencias, resultado de la gestión en aspectos endógenos como:

- Situación competitiva singular basada en gran parte en el “efecto producto” que genera un sector altamente segmentado.
- Necesidades tecnológicas, técnicas y prácticas organizativas.
- Dispersión en las expectativas de crecimiento y rentabilidad.
- Perfil productivo y orientación hacia el mercado tanto interno como externo.
- Grado de especialización y reconversión de líneas.
- Incorporación de nuevos productos y especialización.
- Reconversión productiva y modernización de la gestión empresarial.
- Asociatividad y nivel de integración vertical.
- Orientación hacia el mercado.
- Capacidad de gestión exportadora y comportamiento del coeficiente de exportación.
- Planes de mercadeo.
- Flexibilidad (capacidad de respuesta ante cambios no previstos).
- Fuerte dispersión de las expectativas económicas futuras.

En el centro de la estrategia de cambio en las pymes está la formación integral y permanente del talento humano, acorde con la necesidad de empresas e instituciones de elevar los niveles de productividad y competitividad para enfrentar en mejores condiciones los retos del futuro, los mercados globales y el cambio tecnológico. Esta conclusión permite retomar el planteamiento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) quien ha señalado que gran parte de la solución de los problemas del empleo en el largo plazo

en el mundo, tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas:

- La capacidad de innovación.
- La capacidad de adaptación.
- La capacidad de aprendizaje.

La innovación implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto para predecir y enfrentar los retos del cambio. La capacidad de adaptación significa que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados. La capacidad de aprendizaje significa que los mismos, deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación. Las empresas latinoamericanas deberán tener muy en cuenta este planteamiento con el fin de lograr productividad y competitividad sostenibles.

Referencias

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *Competitividad: El motor del crecimiento. Progreso económico y social en América Latina*. Informe 2001. Washington D.C.
- BANCO MUNDIAL. Proyecto SICA. *Concepto de Clúster*. [online], Ecuador, www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzol/azucar/cluster.htm
- BROOKING, A. (1997). *El capital intelectual*. Paidós. Barcelona.
- CARRION M, Juan. *Introducción conceptual a la gestión del conocimiento*. On line: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>
- CORTÉS, Héctor Guillermo y MAYA, Nini Johana. (2003). *Perfiles de desarrollo y desempeño de de rápido crecimiento del sector confecciones de la ciudad de Cali*. Trabajo de Grado. Cali: Universidad de San Buenaventura Cali. Facultad de Ingeniería Industrial.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). (1998). *Estudio de competitividad de la microempresa del sector confecciones en Colombia*.
- ESSER, Klauss; HILLERBRAND, Wolfgang; Messner, Dirk; MEYER-STAMER, Jörg. (1994). *Competitividad sistémica - Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

- LANGLOIS, R y ROBERTSON, P. (2000). *Empresas, mercados y cambio económico*. Barcelona.
- MARTÍN A., José Lorenzo. (2000). *La formación continua en la estrategia de competitividad de las regiones españolas*. X Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. España: Universidad de Burgos.
- MAXNEEF, Manfred. *Diario La Hora Guatemala de la Asunción*, semana 26 de junio al 03 de julio de 2003 <http://www.lahora.com.gt/03/06/26/paginas/economico2.htm#n8>
- MERTENS, Leonard. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: Conceptos, metodologías y experiencias*. En: *Revista Trazos de la formación OIT CINTERFOR*, No 15, Montevideo. p 8.
- MISSISCHIA, Bibiana Sandra. (2003). *Cambio y capacitación laboral*, *Revista Ser humano y trabajo*. Buenos Aires.
- MORA, Juan Carlos y REBAGE, Juan Pablo. (2003). *Estudio de la capacidad tecnológica en pymes del sector confecciones de Santiago de Cali*. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Cali: Universidad de San Buenaventura Cali. Facultad de Ingeniería Industrial.
- MORALES, Juan Ricardo. COLCIENCIAS. (1998). *Ciencia, innovación y desarrollo regional: Memorias*.
- NACIONES UNIDAS: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE-CEPAL. *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pyme) del istmo centroamericano*. Noviembre 2001.
- NUÑEZ, Karolina y SILVA, Federico. (2003). *Competitividad Sistémica del Sector Confecciones en el Valle del Cauca bajo el enfoque "efecto país" y "efecto región"*. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Cali: Universidad de San Buenaventura Cali. Facultad de Ingeniería Industrial.
- NOVICK, Marta y GALLART, María A. (1997). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales-OIT*. Montevideo.
- OBSERVATORIO EUROPEO LEADER. *La competitividad territorial: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de Leader*. Cuaderno No 6. Fascículo 1. Diciembre 1999.
- PETERS, Tom. (1998). *El círculo de la innovación*. Editorial Atlántida.
- PORTAFOLIO. (2003). *Pymes: La empresa día a día: Realidades productivas de las pymes*. Fascículo 3.
- PORTER, Michael. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECOSA.
- ROBLES, Carlos Andrés y TRUJILLO, Alex. (2003). *Análisis de la competitividad sistémica en pymes del sector confecciones de la ciudad de Santiago de Cali teniendo en cuenta el "Efecto industria" y el "Efecto empresa"*. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial). Cali: Universidad de San Buenaventura Cali. Facultad de Ingeniería Industrial.
- ROJAS, Patricia y SEPÚLVEDA Sergio. IICA. (1999). *Qué es la competitividad*. Folleto N. 2. ISBN 92-9039-431
- SASTRE, Miguel y AGUILAR, Eva María. (2000). *Un modelo de competitividad empresarial basada en los recursos humanos*. En: *Revista Economía industrial*. No 332. Madrid: Universidad Computense. pp 125-137.
- SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA. (2001). *La apuesta del Valle del Cauca: Construir un nuevo modelo de desarrollo sostenible*. Cali.
- SENGE, P. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona, España: Garnica.
- TOLENTINO, Arturo. (1998). *Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas: Sugerencias y lecciones aprendidas*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- VARGAS, F; CASANOVA, F; MONTANARO, L. (2001). *El enfoque de la competencia laboral, Manual de formación*. Montevideo: Cinterfor – OIT.
- VENTURES 2003. *El crecimiento está en las pymes*. [online] Bogotá, 2003. www.ventures.com.co/contenido/articulo.asp?chater=12&article=42.
- VILLAREAL, René; DE VILLAREAL, Rocío. (2002). *México competitivo 2020: Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. México: Editorial Océano. pp 28-88.
- VILLAREAL, René y DE VILLAREAL, Rocío. (2003). *Centro de capital intelectual y competitividad-Cecic. Novedades Cecic*. México.