



Documentos

Publicación del Centro de Estudios de
Sociología del Trabajo.

Nro 15 – Setiembre de 1998

LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS UN EJERCICIO DE INVESTIGACION

Mirta Vuotto

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS**

LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS: UN EJERCICIO DE INVESTIGACION

Mirta Vuotto

Introducción

El propósito del trabajo consiste en identificar la diversidad de actividades de capacitación que se implementan en un conjunto de organizaciones empresariales, a fin de caracterizar sus modalidades y alcance.

El trabajo fue realizado en el marco del Proyecto de Investigación en las Cátedras (PROINC) auspiciado por la Secretaría de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas durante el año 1997. Su finalidad consistió en estimular tareas de investigación y de formación de auxiliares y promover la integración de actividades de docentes de diferentes cátedras.

Los cursos de Administración de Personal y Relaciones Laborales y de Sociología de las Organizaciones¹ desarrollaron entre agosto y diciembre de 1997 un proyecto que tuvo como objetivos:

- formular un estudio exploratorio que permita descubrir variables concernientes a los procesos de capacitación y entrenamiento en las empresas,
- vincular la temática de la capacitación en las empresas, abordada en ambas cátedras desde perspectivas teóricas, con su correlato empírico,
- obtener información específica sobre un aspecto del área de recursos humanos en las organizaciones del sector empresarial privado,
- capacitar a los estudiantes en el diseño de un instrumento de recolección de datos y
- entrenar a los alumnos en el relevamiento de información de fuentes primarias y en el procesamiento de datos recogidos a

¹ La Prof. Mirta Vuotto estuvo a cargo de la dirección del proyecto y del desarrollo del trabajo de campo en el curso de Sociología de las Organizaciones.

La Prof. Rosa Furman se desempeñó como codirectora de la investigación y llevó adelante el trabajo de campo en el curso Administración de Personal y Relaciones Laborales.

Marcela Apa participó como auxiliar de investigación en las etapas de análisis bibliográfico, carga de datos y procesamiento de la información.

Fedra Piloni se desempeñó como auxiliar del trabajo de campo en el curso de Administración de Personal y Relaciones Laborales.

través de encuestas.

La metodología utilizada para obtener la información en las organizaciones se detalla en el ítem 1. En este caso se seleccionó la encuesta como técnica de recolección de la información y fue aplicada a un conjunto de empresas localizadas en la Capital Federal y en el Gran Buenos Aires. El cuestionario se aplicó a personas vinculadas con las actividades de capacitación desarrolladas en cada empresa.

En el ítem 2 se presentan las referencias conceptuales del marco analítico del trabajo y en el ítem 3 se da cuenta de los resultados obtenidos. Se caracteriza al conjunto de organizaciones incluido en el relevamiento y se describe el tipo y cobertura de los programas de capacitación que desarrollan. El análisis contempla los resultados para el conjunto de empresas.

1. Metodología

1.1 Fuentes de información

A partir del rastreo de un conjunto de empresas pertenecientes a distintos sectores productivos, se consolidó un listado con la finalidad de asignar el total de encuestas que debían realizar los alumnos de ambos cursos.

Las fuentes utilizadas para elaborar el listado de las organizaciones relevadas fueron las siguientes:

- Guía de la Industria
- Guía telefónica: páginas amarillas
- Unión Industrial Argentina: cámaras y empresas asociadas
- Confederación General Económica: cámaras y empresas asociadas

Para consolidar la información de los listados confeccionados a partir de esas fuentes se realizaron las siguientes actividades:

- eliminación de registros superpuestos,
- verificación de la razón social, dirección y teléfono,
- ordenamiento por escala de tamaño y sector productivo,
- control, en cada organización, de la existencia de al menos un programa de capacitación, a fin de ser seleccionada,
- selección de uno cada diez casos del listado e
- identificación del/los responsable/s de las actividades de

capacitación y disposición para responder a la entrevista.

1.2 Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado -cédula de entrevista-, fue elaborado en ambos cursos sobre la base de un diseño con pautas básicas proporcionadas por los docentes. La finalidad del trabajo en el aula consistió en formular preguntas comprensibles, ajustadas al marco de referencia del encuestado y a los objetivos del estudio.

En esta tarea se utilizó la guía para la elaboración de cuestionarios² a partir de la que se evaluó para cada pregunta:

- el contenido,
- la formulación,
- el lugar que ocupaban en el cuestionario y
- la eventual forma de respuesta a cada interrogante.

La prueba de la cédula de entrevista fue realizada en una empresa de cada sector productivo³. Como resultado de la prueba se precisó la secuencia de preguntas y se introdujeron algunas modificaciones a fin de elaborar el instrumento definitivo. La duración de la entrevista se ajustó a 30 minutos.

1.3 Trabajo de campo

Los docentes acordaron con los asistentes de investigación de ambas cátedras el plazo y modalidades del plan de trabajo en lo referido a:

- características del entrenamiento de los alumnos para realizar la encuesta,
- planificación de la salida a campo y
- entrega de las encuestas completas.

Se consideró en los dos cursos la pertinencia de las preguntas del cuestionario y el modo correcto de registro de las respuestas. Se acordaron pautas comunes con respecto a las consignas referidas a la presentación de los alumnos ante las empresas y las observaciones directas en campo, de modo tal de garantizar uniformidad en los

² Fueron utilizados los criterios establecidos por SELTZ, C., WRIGHTSMAN, L. y COOK, S. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Editions HRW, cap.9, Montréal, 1977.

³ Según FESTINGER, L. y KATZ, D. la prueba del instrumento y los procedimientos en poblaciones similares a las que se utilizarán en el estudio definitivo es necesaria para determinar la forma específica de las preguntas y de los códigos de observación y los tipos de medidas aplicables a los grupos específicos de personas.

procedimientos y completitud en el relevamiento de la información.

El entrenamiento de los alumnos fue responsabilidad de los docentes y se llevó a cabo en forma simultánea en los dos cursos.

Se ejercitó a los estudiantes en la secuencia de procedimientos habituales en la aplicación de una encuesta:

- explicación del propósito y los objetivos de la investigación,
- descripción del método por el cual se seleccionó al sujeto,
- identificación de las cátedras que efectuaron la investigación y
- comunicación al entrevistado que los datos obtenidos serían tratados de manera conjunta de modo de garantizar la confidencialidad.

1.4 Recolección de la información

Luego del entrenamiento, los alumnos concertaron las entrevistas y fueron supervisados en esta tarea por los auxiliares. Aquellos que realizaron la encuesta contaban con una carta en la que se indicaba el objetivo del relevamiento y se informaba sobre la responsabilidad del docente a cargo de la cátedra en que se desarrollaba el proyecto. A la semana siguiente de la salida a campo se evaluaron los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario.

La discusión realizada en cada curso, permitió aclarar las dificultades que se presentaron, como también precisar la dinámica en cuanto al cumplimiento del programa de actividades. Esa reunión fue responsabilidad de los docentes y de los auxiliares.

1.5 Procesamiento de la información

Los auxiliares realizaron la edición preliminar de las encuestas, y esta fue verificada por los docentes. Sobre la totalidad de las encuestas editadas se inició el proceso de codificación comenzando con las preguntas cerradas.

En el caso de las preguntas abiertas, se elaboró una codificación de prueba en ambos cursos para comprobar la fidelidad de los códigos y posteriormente se realizó la carga de las entrevistas editadas y codificadas. Para esta tarea se establecieron criterios de control y verificación.

Una vez concluida la carga de datos se realizaron tabulados de frecuencias simples, cuadros y gráficos.

2. Referencias conceptuales

2.1 La capacitación en las empresas

La capacitación en las empresas se produce habitualmente en un contexto socioeconómico, organizacional y de relaciones socialmente complejo, en el que intervienen múltiples actores⁴. Bajo las restricciones del mercado y los riesgos que genera la competitividad se expresan diversas necesidades, entre ellas la de capacitación. Esta no aparece como un proceso natural, sino que al estar concebida como un instrumento de cambio es un recurso, entre otros, de la dirección de la empresa.

Para la empresa la capacitación debe proveer comportamientos y conocimientos que posibiliten aplicar exitosamente una nueva tecnología, y/u organización de la producción y en numerosos casos se trata de responder a estas exigencias a corto plazo. La demanda de capacitación proviene de la acción, el tipo de participación es voluntaria, sus objetivos son negociados y la empresa puede recurrir a ella tanto para prever situaciones, ante los riesgos que genera la presión del mercado, como para responder a los cambios del aparato productivo y a la necesidad de contar con calificaciones específicas.

Desde esa óptica, los procesos de capacitación, remiten a un tipo de intervención cuyos efectos se reflejan en los individuos y en la estructura de la propia organización. Como toda acción educativa, es inductora de cambios personales y transformadora de la organización ya que todo proyecto de formación intenta generar mutaciones en las actitudes, en la manera de percibir y esto redundando directamente en la cultura organizativa.

Por otra parte, para que un programa de entrenamiento se sostenga, tiene que adaptarse a esa cultura⁵. Se trata al mismo tiempo de una acción transformadora y de ruptura que se corresponde con un ciclo de adaptación del que puede resultar un equilibrio que posibilita confrontar un cambio⁶.

⁴ PAIN, A. (1996) *Capacitación laboral*. Ediciones Novedades Educativas. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Prosecretaría de Publicaciones.

⁵ GORE, E. (1996) *La Educación en las empresas. Aprendiendo en contextos organizativos*. Granica.

⁶ E. SCHEIN al mencionar la forma en que se adecua la organización a su ambiente, hace referencia a la secuencia de actividades y procesos que se inician con un cambio en algún aspecto del medio

2.2 La calificación y el empleo

Cuando la organización puede funcionar con asalariados dotados de calificaciones básicas y la gestión empresarial se orienta a la búsqueda de las menores competencias posibles, la empresa es menos dependiente de las capacidades escasas y de la exigencia de contar con trabajadores calificados. De esta forma, cualquiera sea el tamaño de la organización, la calificación de los asalariados se produce al mismo tiempo que el trabajo, es decir resulta de su antigüedad y esta progresión se hace al menor costo para la empresa, ya que no exige inversión específica en formación.

Se trata de una formación, no formalizada, que no está referida a los sistemas de calificación con validez más amplia y que adquiere sentido sólo en el “mercado interno” que permitió su adquisición.

Sin embargo, el efecto de las reestructuraciones industriales y la abundancia de mano de obra, ha conducido a los empleadores a desarrollar un tipo de gestión cuya tendencia más marcada consiste en elevar el nivel de calificaciones exigidas para un puesto, ya sea por que la complejidad de la tarea es medida en función de la sofisticación de las técnicas utilizadas, o por que frecuentemente se asocia la posesión de un título, tanto a las competencias técnicas precisas como a un conjunto de cualidades personales frecuentemente buscadas.

En este sentido, numerosos autores⁷ que han analizado la reciente evolución del contenido del trabajo y el tipo de participación que se demanda a los trabajadores convergen para señalar que son cada vez más demandados el compromiso, la capacidad de decisión, la autonomía de juicio y la capacidad de innovación. Esta tendencia es general y no solamente corresponde a los puestos de responsabilidad; acompaña los efectos de la automatización y el recurso a las nuevas tecnologías, dado que éstas desarrollan las funciones de control, y especialmente por que exigen rápidas intervenciones correctoras.

2.3 Los procesos de capacitación

Las decisiones adoptadas respecto a la capacitación reflejan

interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontar un cambio, A esta secuencia la denomina ciclo de adaptación de una organización. SCHEIN, E. 1980 *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1980

⁷ DE TERSAC, G., DUBOIS, P. (dir) 1992 *Les nouvelles rationalisations de la production*, CEPADVES Editions, Toulouse. LINHART, D. 1978 *Quelques réflexions a propos du refus du travail*, en Sociologie du travail, n° 3, Paris.

estrategias empresariales que son consecuencia directa de coyunturas económicas y de tendencias que se manifiestan a largo plazo y aparecen asociadas a las elecciones que cada empresa realiza con respecto a la organización del trabajo.

Al respecto difieren los niveles de importancia que cada organización asigna en el plano laboral a los resultados (productividad, calidad) y sus condiciones. La formulación de ciertas exigencias con respecto a la contratación, la forma de gestión de los cambios tecnológicos, las restricciones de la actividad económica en términos de las necesidades de mano de obra no son operaciones automáticas: una misma producción puede ser realizada por la asociación de individuos de diferente calificación y la adopción de nuevas técnicas, la puesta en marcha de nuevos equipos pueden acompañarse en muchos casos indiferentemente por el recurso por parte de la empresa a “competencias externas” -de un movimiento de empleos- o por un esfuerzo de formación interna.

En este último caso, una estrategia empresarial interesada en la calificación de los recursos humanos visualiza la formación profesional como una inversión duradera a la que le asigna como función:

- la de adaptación permanente a la evolución de las profesiones y del contenido de los puestos de trabajo,
- la mejora de las competencias y calificaciones indispensables para incrementar la eficacia y la calidad en la producción de bienes y servicios y
- la promoción de carrera, para evitar el estancamiento en la calificación profesional.

De esta forma, cuando la formación acompaña la organización del trabajo se definen los recorridos internos, y los trabajadores encuentran mayores posibilidades de enriquecimiento y de valorización de las competencias.

La empresa opera entonces como una organización “calificante”⁸ en la medida que su poder formador, explícito y reconocido posibilita un mejor nivel de optimización de la gestión del empleo y sus competencias.

⁸ PARLIER, M. MINET, F., WITTE, S., (1994) *La compétence mythe, construction ou réalité?* Ed. l'Harmattan, Paris

2.4. Sistemas de formación profesional

Cuando se hace referencia al alcance y modalidad de los procesos de capacitación en las empresas, es interesante mencionar la particularidad del sistema de formación profesional continua en las empresas, desarrollado en diversos países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo (OCDE). El sistema tiene sus raíces en una amplia tradición histórica, que responde a diversas finalidades y expresa un compromiso entre los interlocutores sociales y el Estado orientado a la promoción social individual y colectiva. Entre esas finalidades se puede mencionar⁹:

- la búsqueda de paliativos a las desigualdades sociales reforzadas por un sistema escolar selectivo a fin de otorgar una segunda oportunidad a los individuos tempranamente marginados de la formación inicial,
- el interés en proporcionar a los ciudadanos los instrumentos para elevar su nivel educativo y de formación y
- el interés por incrementar la capacidad de las empresas para reaccionar frente a los cambios más o menos previsibles, permitiéndoles a través de la formación la adaptación de las calificaciones a su personal.

Actualmente, en el marco de las restricciones de la competencia internacional, la necesidad de una rápida transformación de las calificaciones se presenta como condición para el mantenimiento de un buen nivel de competitividad de las empresas y en ese marco la tercera finalidad parece ganar importancia, desde hace algunos años, frente a los objetivos de promoción individual y colectiva de los asalariados.

En algunos países tiene vigencia una legislación que, precedida por negociaciones entre interlocutores sociales y concluida por acuerdos interprofesionales respondió a la voluntad de construir estímulos y no prescripciones de modo tal que toda empresa con 10 asalariados o más estuviese obligada a asignar el 1.2% de la masa salarial a los gastos de formación¹⁰.

⁹ BERTON, F. PODEVIN, G., VERDIER, E. (1994) *La formación profesional permanente en Francia: balance y perspectivas*. Documento de Trabajo Calificaciones y Empleo. Nº 2. PIETTE. Buenos Aires.

¹⁰ En el caso de Francia, la obligación legal ha dado lugar a creaciones institucionales originales encargados de regularla y de garantizar un mejor ajuste entre la oferta y demanda de formación continua. Respondiendo a los principios de la mutualización, estos organismos tienen la capacidad de aportar a una empresa, en el momento en que lo juzguen oportuno, medios mucho más importantes de financiamiento de la formación que los que hubiera podido asignar la empresa aislada a corto plazo.

En el caso de Argentina no existe obligatoriedad para que las empresas asignen presupuesto a la capacitación aunque tienen como estímulo para su promoción el crédito fiscal, cuyo antecedente proviene de la Ley 22.317, del 31/10/80 sobre régimen de crédito fiscal destinado a la cancelación de obligaciones impositivas para quienes apoyen el desarrollo de cursos de educación técnica¹¹.

Dicha ley estableció que los propietarios de establecimientos industriales que tengan organizados cursos de educación técnica propios o en colaboración con otras personas, o contribuyan al mantenimiento de escuelas o cursos de dicha índole, siempre que estén aprobados por el Consejo Nacional de Educación Técnica, tendrán derecho al cómputo del crédito fiscal¹².

El crédito se instrumenta mediante certificados emitidos al efecto y cuyo cupo se establece anualmente en el presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la administración nacional. Se establecía además que dichos certificados serían asignados por el Consejo Nacional de Educación Técnica en función directa de los cursos aprobados.

En 1981, mediante el Decreto 988, se determinan las medidas de implementación del crédito fiscal, las que tienen vigencia hasta 1988, en que por la Ley 23.653 se modifican y sustituyen artículos de la primera. El instrumento se mantiene, precisando que sus destinatarios serán los propietarios de establecimientos industriales que ocupen más de 4 personas, excluidas el o los dueños.

En este caso, se establece el acceso al cómputo del crédito fiscal en la medida que sus destinatarios:

- contribuyan al sostenimiento de escuelas o cursos de educación técnica de nivel básico del Consejo Nacional de Educación Técnica o de las universidades nacionales o provinciales y

¹¹ En la nota acompañando el proyecto de la Ley 22.317, se propiciaba este régimen destinado a la cancelación de obligaciones tributarias originadas en gravámenes cuya aplicación, percepción y fiscalización se encuentra a cargo de la Dirección General Impositiva, considerando que como incentivo constituye un método eficaz para preservar la continuidad y promover el desarrollo de los planes de capacitación técnica conforme un medio compatible con el objetivo de aligerar cargas sociales, cuantificando e integrando este aporte del Estado en el presupuesto nacional.

¹² El monto del crédito fiscal se determina de acuerdo con lo establecido en los artículos 2 y 3 de la ley y en ningún caso podrá exceder el 8‰ de la suma total de sueldos, salarios y remuneraciones en general por servicios prestados, abonados al personal ocupado en establecimientos industriales y sin tener en cuenta la clase de trabajo que aquél realiza.

- organicen cursos de propios o en colaboración con otras personas, o presten asistencia financiera a los organizados por asociaciones, instituciones o cámaras y asociaciones gremiales o profesionales debidamente constituidas o a las escuelas técnicas de pendientes de la Superintendencia Nacional de Enseñanza Privada, siempre que tales cursos o escuelas estén aprobadas por Consejo Nacional de Educación Técnica.

En 1995, al crearse y aprobarse la estructura organizativa del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) se le asigna al Consejo Nacional de Educación-Trabajo¹³ entre sus funciones, la de asesoramiento en cuanto a la definición de los criterios de distribución del crédito fiscal¹⁴. A esa normativa se agrega la Resolución N° 8 del 14-5-1998, a partir de cuya vigencia serán reglamentadas las condiciones para la presentación de solicitudes.

El reglamento para la presentación y ejecución de acciones del régimen de crédito fiscal establece que las iniciativas presentadas deberán orientarse al desarrollo y ejecución de acciones orientadas al fortalecimiento de la educación tecnológica, agrotécnica y de formación técnico-profesional que involucren la participación y articulación de organizaciones del sector productivo, en conjunto con instituciones del sistema educativo, en sus distintos niveles. En la reglamentación se contemplan proyectos de educación-trabajo generados por el sector productivo y por el sector educativo.

Hasta 1995, la solicitud de crédito fue realizada por empresas que actuaban como patrocinantes de programas de capacitación en escuelas de fábrica.

Recién a partir de 1996 las empresas accedieron a esta modalidad para el desarrollo de cursos propios. En esa fecha fueron aprobadas 132 solicitudes, las que en el año 1997 ascendieron a 196 y mayoritariamente correspondieron a empresas de tamaño grande.

¹³ El Consejo fue creado en jurisdicción del Ministerio de Cultura y Educación con la misión de asesorar al Ministro en todos los aspectos que tiendan a la vinculación de la educación con el mundo del trabajo.

¹⁴ En 1996, por la Ley 24.624 de presupuesto de la administración nacional, se establece que el monto del crédito fiscal será administrado en partes iguales y de manera independiente por los Ministerios de Cultura y Educación y de Trabajo y Seguridad Social. En este caso, la Secretaría de Programación y Evaluación Educativa del Ministerio de Cultura y Educación y la Secretaría de Empleo y Formación Profesional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tienen a su cargo las funciones que la Ley 22.317 atribuía al Consejo Nacional de Educación Técnica, respecto de la porción de crédito fiscal que administren.

3. Resultados obtenidos

3.1 Empresas relevadas

La selección de las empresas se configuró a partir del rastreo realizado sobre las fuentes indicadas en el punto 2.1. Dado que la recolección de información debía limitarse a un número reducido de casos¹⁵, no se pudo aplicar criterios muestrales, aunque en el procedimiento se respetó una proporcionalidad cercana a la de las unidades del Censo Nacional Económico de 1994 según sectores productivos¹⁶.

En cuanto a la dimensión de las empresas seleccionadas no se buscó la analogía con la distribución porcentual de las unidades censales. Se seleccionaron 17 pequeñas y medianas empresas (53,1%) y 15 de tamaño grande (46,8%). Intencionalmente fueron excluidas del relevamiento las empresas de menos de 10 ocupados. La elección estuvo orientada por la hipótesis que establecía una tendencia positiva en cuanto al desarrollo de actividades de capacitación vinculada con el mayor tamaño de las empresas¹⁷.

Cuadro 1. Distribución de empresas relevadas según tamaño y sector productivo.

| SECTOR PRODUCTIVO | TAMAÑO | | TOTAL Nº |
|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| | Pymes (entre 11 y 200 ocupados) | Grandes (más de 200 ocupados) | |
| Industria manufacturera | 1 | 2 | 3 |
| Comercio por mayor y menor | 9 | 8 | 17 |
| Servicios | 6 | 4 | 10 |
| Otros | 1 | 1 | 2 |
| TOTAL | 17 | 15 | 32 |

En el cuadro 1 se indica la distribución de las empresas relevadas según tamaño y sector de actividad. Cabe destacar, en cuanto al sector productivo, la mayor proporción de empresas del sector

¹⁵ El tiempo asignado a la actividad de investigación en los respectivos cursos fue de 6 horas cátedra. La aplicación de las entrevistas fue llevada a cabo por dos alumnos en cada empresa seleccionada.

¹⁶ La distribución de las 906.324 unidades censales para 1994 fue la siguiente: industria manufacturera 93.156, comercio 506.659, servicios 304.180, explotación de petróleo y gas, otras explotaciones e intermediación financiera 2.329.

¹⁷ La hipótesis de trabajo afirmaba que para una empresa, el financiamiento de las actividades de capacitación recurriendo al crédito fiscal resulta beneficioso a medida que se incrementa el número de personas ocupadas.

comercio.

3.2 Los procesos de capacitación

⇒ **El alcance**

Los datos referidos a la relación entre el personal capacitado y el ocupado en las empresas relevadas discriminadas por tamaño y sector de actividad se indican en el cuadro 2.

Cuadro 2. Relación personal capacitado/ocupado según sector de actividad y tamaño de la empresa

| SECTOR PRODUCTIVO | Relación capacitados/ocupados (en %) | |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| | Pequeñas y medianas | TAMAÑO Grandes |
| Industria manufacturera | 100,0 | 7,2 |
| Comercio por mayor y menor | 92,0 | 66,0 |
| Servicios | 76,0 | 41,0 |
| Otros | 51,0 | 55,0 |
| PROMEDIO | 56,2 | 73,4 |

Esa relación permite apreciar situaciones diferenciales y contrastantes, especialmente en el caso de las empresas de los sectores comercio y servicios en que las unidades relevadas permiten establecer una comparación con las de mayor dimensión. En las empresas Pyme, el porcentual supera en ambos sectores el correspondiente a las empresas grandes.

Sin embargo, para el conjunto de las empresas según el sector en que se ubican, podemos destacar diferentes situaciones:

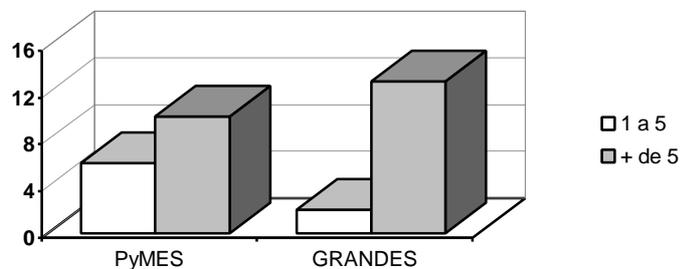
- la correspondiente a las grandes empresas ubicadas en sectores de actividad concentrada, en las que se recurre a la formación desde hace tiempo. En estas grandes empresas prevalece la mano de obra calificada,
- la referida a las empresas que utilizan la formación como recurso para acompañar el cambio o reducir la crisis dada la aceleración de los cambios tecnológicos o debido a procesos de transformación en sus estructuras productivas y
- la propia de los sectores poco concentrados en las empresas de ambos tamaños para las que la capacitación no es constitutiva del modos de gestión de la mano de obra, ya que habitualmente recurren en el mercado a personal temporario joven y poco

formado del que se espera una fuerte movilidad.

⇒ **El número de cursos**

Los programas de formación implementados en las empresas, discriminado según los cursos que brindan anualmente, indican la progresión hacia un mayor número que previsiblemente debería presentarse a medida que aumenta la dimensión de la empresa. En el gráfico 1 puede apreciarse la progresión presente en las empresas relevadas: el 87% del conjunto de las de gran tamaño brinda más de cinco cursos al año, mientras que en las Pyme esa proporción es de 63%. A su vez si se consideran las empresas según el sector productivo al que pertenecen debería destacarse que en 5 casos Pyme del sector comercio y 4 de servicios se brindan anualmente más de cinco cursos.

Gráfico 1. Cantidad de cursos según tamaño de las empresas



En ambos casos se ha enfatizado la necesidad de promover un entrenamiento basado en conocimientos técnicos para cargos específicos y orientado a estimular la iniciativa personal.

⇒ **Los objetivos de la capacitación profesional**

La educación profesional prepara al individuo para su vida laboral y comprende tres etapas interdependientes aunque netamente diferenciadas¹⁸:

1. Formación profesional, por la que *se prepara* al individuo para

¹⁸CHIAVENATO, I. (1980) *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.

el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo y cuyos objetivos son amplios y a largo plazo.

2. Desarrollo profesional, en que *se perfecciona* al sujeto para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente en su cargo. Sus objetivos son a mediano plazo.
3. Entrenamiento¹⁹, por el que *se busca adaptar* al individuo para determinada empresa. Sus objetivos son limitados y a corto plazo. El resultado de este proceso puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento: transmisión de informaciones, desarrollo de habilidades, modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.

Los programas que se desarrollan en las empresas incluidas en este estudio se inscriben en las etapas de desarrollo profesional y entrenamiento. En ambos casos la capacitación que se brinda responde a distintos tipos de necesidades: las que atienden a deficiencias en el desempeño y pueden considerarse como correctivas (necesidades reactivas) y aquellas que requieren más reflexión, dirección planeación y riesgo y suponen un deseo de cambio y la formación del empleado (necesidades proactivas)²⁰.

Si se toma en cuenta los aspectos cuyo desarrollo se intenta privilegiar en ambos niveles (cuadro 4) cabe destacar en las grandes empresas el predominio de diseños donde se integran actitudes, destrezas y conocimientos²¹, mientras que en las Pyme prevalecen los orientados al desarrollo de aptitudes y destrezas.

Esta diferencia, podría asociarse con una tendencia más acentuada en las empresas de mayor tamaño, para responder a necesidades de tipo corporativo (organizacional), divisional o departamental, mientras que en las segundas prevalecerían las necesidades centradas en los cargos (ocupacional) y en menor grado en los individuos.

¹⁹ Son definidos como procesos educacionales a corto plazo aplicados de manera sistemática y organizada, cuyo objetivo es el aprendizaje de conocimientos habilidades y aptitudes en función de objetivos definidos. En estos procesos habitualmente se prepara al personal para la ejecución inmediata de las tareas, se proporcionan oportunidades para el desarrollo personal y el cambio de la actitud de las personas.

²⁰ APPLGARTH, M. (1992) *Programas de Capacitación*. Legis Editores SA. Colombia.

²¹ Cuando se caracterizan los objetivos de la capacitación por el nivel de complejidad y debido al área del comportamiento al que se dirigen, se puede establecer esta clasificación de acuerdo con el criterio pedagógico tradicional (HERRAIZ, M., (1994) *Formación de formadores*, CINTERFOR/OIT.)

Cuadro 4. Tipos de programas de capacitación según sectores productivos

| SECTORES PRODUCTIVOS | DESARROLLO | | |
|----------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------|
| | Aptitudes y destrezas | Conocimientos y aptitudes | Actitudes conoc. y destrezas |
| Industria manufacturera | 1 | 1 | 1 |
| Comercio por mayor y menor | 11 | 1 | 5 |
| Servicios | 6 | 2 | 2 |
| Otros | - | 1 | 1 |
| TOTAL | 18 | 5 | 9 |

⇒ **Las áreas responsables**

La intervención de las empresas en los objetivos de la capacitación, como en la determinación de los niveles a los que se orienta y las modalidades de su desarrollo dentro de la organización varía en los casos relevados.

En cuanto al ámbito propio del que depende la capacitación, existen diferencias según el tamaño y el sector de actividad. En 4 empresas Pyme del sector comercio y 4 del sector servicios, la responsabilidad recae en el área de personal aunque a medida que disminuye el tamaño dentro del estrato está en manos de sus directores, propietarios o socios, siendo para las empresas del sector servicios el ámbito en que esta categoría presenta el mayor peso relativo.

En las empresas grandes, la capacitación depende exclusivamente de las áreas de recursos humanos y de personal y en las de mayor dimensión, es formulada en el marco de una estrategia general que formalmente procura respaldar y fomentar la formación de los empleados para que puedan alcanzar los estándares de competencia requeridos, y desarrollar su potencial.

Seis de las grandes empresas recurren a la capacitación dado el aporte que visualizan en términos de una política de calidad. Mientras que en algunos casos se acentúa su importancia en cuanto al crecimiento y desarrollo de la organización en otros la principal función se orienta al logro de la calidad de los productos y servicios.

Los responsables de los programas de capacitación que se ha identificado (cuadro 5) son los propios miembros y agentes externos vinculados con consultorías especializadas en

capacitación o instituciones universitarias.

Cuadro 5. Responsables de la capacitación en las empresas

| RESPONSABLES | Personal de la empresa (1) | | Consultoras y universidades (2) | | (1) y (2) | |
|----------------------------|----------------------------|----------|---------------------------------|----------|-----------|----------|
| | Pyme | Grande | Pyme | Grande | Pyme | Grande |
| SECTOR PRODUCTIVO | | | TAMAÑO | | | |
| Industria manufacturera | - | 2 | 1 | - | - | - |
| Comercio por mayor y menor | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 |
| Servicios | 3 | - | 2 | 1 | 1 | 3 |
| Otros | 1 | - | - | - | - | 1 |
| TOTAL | 7 | 3 | 7 | 2 | 2 | 9 |

En las empresas grandes mayoritariamente se recurre a las tres instancias y en los casos que los procesos son más estructurados se tiende a poner en práctica un sistema equilibrado, en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene la asesoría especializada del staff en la determinación de las necesidades, diagnóstico de entrenamiento y programación del mismo.

En las empresas Pyme la tendencia es inversa dado que a medida que se reduce el tamaño la capacitación recae en los supervisores, jefes inmediatos o compañeros de trabajo.

⇒ **Los destinatarios**

Los niveles a los que se orienta la capacitación permiten destacar diferencias importantes asociadas con el tamaño de las empresas (Cuadro 6).

Las grandes empresas, mayoritariamente y respondiendo a necesidades de tipo organizacional, capacitan a todos los niveles, mientras que en las Pyme prevalece la capacitación focalizada en niveles operativos y en mandos medios y niveles operativos simultáneamente.

En estas últimas son pocos los casos en los que la capacitación se orienta a todos los niveles y la necesidad prioritaria de los programas consiste en cubrir necesidades centradas en los puestos de trabajo.

Cuadro 6. Niveles a los que se dirige la capacitación según tamaño de la empresa

| NIVELES a los que se orienta la capacitación | EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO | | TOTAL |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| | PyMES (entre 11 y 200 ocupados) | Grandes (más de 200 ocupados) | |
| Obreros/empleados | 6 | 3 | 9 |
| Mandos medios, obreros y empleados | 6 | 3 | 9 |
| Todos los niveles | 5 | 9 | 14 |
| TOTAL | 17 | 15 | 32 |

En las empresas grandes que desarrollan programas de evaluación del desempeño para realizar una calificación comparable de la actuación del personal, los resultados de la evaluación son utilizados como herramienta para orientar a los miembros de la empresa en sus necesidades de capacitación y desarrollo, tanto para su posición actual como para otras eventualmente posibles y de acuerdo con la evaluación del potencial realizado.

En dichas empresas se han identificado programas de inducción concebidos como un proceso continuo destinado a lograr la integración del nuevo empleado a la empresa y al ambiente donde va a trabajar. La introducción se realiza habitualmente mediante una programación sistemática y supone la asistencia de un guía durante un período para luego realizar una evaluación de adaptación preferentemente a cargo de la línea de conducción.

Las formas y contenidos que adoptan esos programas varían según el tipo de empresas y dependen de los ámbitos en que se formaliza la incorporación del nuevo empleado.

⇒ **Los contenidos**

Para el conjunto de las empresas, e independientemente del tamaño y sector, predominan los temas vinculados a producto y comercialización y en segundo término los referidos a management, en los que se incluyen los sistemas administrativos y operativos, la administración de recursos humanos, la gestión por resultados y la gestión de la calidad.

En el caso de las grandes empresas el contenido de los cursos se

corresponde con el análisis funcional de los puestos de trabajo y las necesidades de capacitación que surgen de este análisis: las pertinentes a las funciones del trabajador con respecto a la información, las personas con las que se vincula y los puestos de trabajo; los métodos y técnicas que emplea; el equipamiento que utiliza y los bienes y servicios que produce.

Los objetivos de la capacitación aparecerían vinculados en este caso con el establecimiento de una identidad unificada concerniente a todo el personal de la empresa.

4. A modo de conclusión

Los resultados obtenidos en el relevamiento indican que para algunas empresas la formación continua tiende a convertirse en un componente mayor y orgánico del funcionamiento y la estrategia misma de estas organizaciones quienes la ubican en el centro de sus proyectos.

Los responsables jerárquicos se ven más implicados en la definición del plan de formación, así como en la conducción de las acciones relativas. Dichas acciones, para tener éxito, suponen una fuerte integración de su desarrollo en las diferentes unidades de empresa y un compromiso directo del personal ejecutivo y los supervisores, cuya adhesión llega al punto de hacerse cargo de los cursos prácticos.

En este nuevo modelo organizacional, la formación continua aparece como condición necesaria de la capacidad permanente al cambio. Deja de ser una variable de ajuste, a la que se recurre en casos de urgencia, para convertirse en una variable activa en la estructuración y la gestión de las empresas.

REFERENCIAS

- APPLEGARTH, M., (1992). *Programas de Capacitación*. Legis Editores SA. Colombia.
- BERTON, F., PODEVIN, G., y VERDIER, E. (1994). *La formación profesional permanente en Francia: balance y perspectivas*. "Documento de Trabajo Calificaciones y Empleo". Nº2 1994. PIETTE.
- CHIAVENATO, I.,(1980). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- CENSO NACIONAL ECONOMICO 1994 (1997). *Resultados definitivos, versión revisada*, Serie A nº1. INDEC.
- GOLDSTEIN, I.L.(1986). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*.
- GORE, E. (1996). *La Educación en las empresas*. Aprendiendo en contextos organizativos. Granica. Bs. As.
- HERRAIZ, M., (1994). *Formación de formadores*, CINTERFOR/OIT,
- HUETE L.y DEBAIG, M. (1995). *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. Mc Graw Hill. España.
- BANCO MUNDIAL, (1995). *Informe sobre el desarrollo mundial. El mundo del trabajo en una economía integrada*. Washington.
- LAFOURCADE, P., (1982). *La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros*. Trillas, México.
- LINHART, D., (1978). *Quelques réflexions a propos du refus du travail*, "Sociologie du travail", nº 3, Paris.
- PAIN, A., (1996). *Capacitación laboral*. Ediciones Novedades Educativas. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Prosecretaría de Publicaciones.
- PARLIER, M., MINET, F. y WITTE, S., (1994). *La compétence mythe, construction ou réalité?*. Ed. l'Harmattan. Paris.
- SCHEIN E., (1980). *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- SELLTIZ,C., WRIGHTSMAN, L. y COOK, S.,(1977). *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Editions HRW. Montréal.
- SHERMAN, A. y BOHLANDER G., (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.