

## INTRODUCCIÓN

El fin del siglo XX planteó profundos cambios originados por el pasaje de la sociedad industrial a lo que se ha caracterizado como la sociedad del conocimiento, signada por el paradigma de la complejidad, por una nueva y más profunda revolución tecnológica y por nuevas perspectivas para concebir las organizaciones y el trabajo, y en consecuencia, las formas de entender la capacitación.

*“Políticas de Capacitación implementadas por Organizaciones Empresariales Privadas de Bahía Blanca ante el advenimiento de la globalización. El caso de la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda”* consiste en el desarrollo de una investigación mediante el método de *estudio de casos*, cuyo objetivo principal es explorar y comprender los procesos de capacitación del personal jerárquico, desplegados por las empresas ante el poderoso efecto que genera la veloz globalización de la economía.

El trabajo consta de 6 capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

El primero plantea cuestiones metodológicas relativas al diseño de la investigación, mientras que el segundo aborda la realidad de las organizaciones en el marco de la complejidad del entorno actual, los cambios en el Siglo XX y las características de una empresa cooperativa.

El tercer capítulo se introduce en el tema de la Globalización de la economía, sus efectos en Latinoamérica y en Bahía Blanca, y brinda detalles de la situación del Mercado de Distribución de Productos de Consumo Masivo.

El cuarto capítulo ahonda en el tema central: políticas de capacitación, nuevos escenarios, proceso de capacitación, Aprendizaje autodirigido y Gestión por Competencias, presentando otras características relacionadas.

El capítulo cinco se divide en dos partes: en primer lugar, la presentación del caso bajo estudio, y las características de la defensa realizada ante los competidores internacionales; la segunda parte aborda las políticas de capacitación implementadas por la Cooperativa.

Finalmente, el capítulo seis brinda las conclusiones de la investigación.

## **Capítulo 1. Metodología**

Para dar cuenta de la metodología utilizada para realizar la presente investigación, este apartado fue desarrollado de acuerdo a los lineamientos realizados por Mendez Alvarez (1995) para elaborar diseños de investigación.

### **1.1. Definición del Tema**

La formulación del título de esta investigación es la siguiente: *Políticas de Capacitación implementadas por Organizaciones Empresariales Privadas de Bahía Blanca (OEPBB) ante el advenimiento de la globalización. El caso de la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda.*

### **1.2. Planteamiento del problema**

Al igual que en otros países, en Argentina hay evidencia de que la globalización de la economía, y junto con ella la concentración empresaria y la creciente competencia internacional, han ocasionado numerosos cierres de empresas tradicionales y reconocidas en ámbitos nacionales, regionales y locales, o bien han sido adquiridas por otras de mayor desarrollo en aspectos tecnológicos, comerciales, industriales, y en general, estratégicos, realidad para las cuales nuestras empresas en general no estaban preparadas para afrontar.

El sector cooperativo también ha sufrido estos avatares, probablemente con mayor intensidad que otros sectores de la economía, el cual sufrió una caída en su cantidad durante la década del '90. En la región podemos encontrar ejemplos de esta naturaleza en las Cooperativas Agrarias y en el sector financiero (Banco Coopesur y Banco Vallemar).

Las condiciones de supervivencia de las organizaciones empresariales de Argentina antes de la apertura acontecida en la década del '90 eran distintas a las que ocurrieron luego. Las empresas no se encontraban preparadas para esta nueva lógica de mercado donde las comunicaciones y la mejora en la distribución de mercaderías a nivel mundial generaron una clara asimetría proveniente desde las empresas de nivel internacional.

Los recursos humanos de las organizaciones entraron en crisis, caracterizados por la necesidad imperiosa de realizar nuevos abordajes de la realidad con mayor contenido sistémico, interdisciplinario, con mayor apertura, y dada la fuerza de los competidores, con menores tiempos de respuesta. En este marco, las políticas de capacitación jugaron un rol clave, en especial las destinadas por los directivos a sus principales referentes: el personal jerárquico de las empresas.

Aunque la nueva lógica de la economía global ha sido aprehendida por las empresas que han sobrevivido a la década del '90, así como por otras grandes empresas que han nacido posteriormente, es de cuestionarse que verdaderamente conozcan el mundo de oportunidades y amenazas del mercado global donde se encuentran inmersos; esto ocurre probablemente a pesar de que hayan implementado cambios en la formación y preparación profesional de su personal jerárquico.

En relación a los límites de este trabajo, la investigación se centra en el período 1996 a 1999 en un estudio de caso, la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda, ubicada en Bahía Blanca, representante en la ciudad de las grandes empresas comerciales de venta al por menor de productos que tienen más de 1000 empleados.

A partir de lo planteado, la formulación del problema queda definida como las *políticas de capacitación implementadas por la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda entre 1996 y 1999, ante el advenimiento de la globalización.*

La pregunta general que orienta la investigación es:

¿Cuáles son las Políticas de Capacitación implementadas por las OEPBB a partir de la influencia directa de la globalización?

A partir de ella, las preguntas específicas son:

1. ¿Qué tipos de sistemas de capacitación para el personal jerárquico implementaron las empresas ante los efectos de la globalización?
2. ¿Qué supuestos teóricos e ideológicos se pueden inferir de las políticas de capacitación implementadas por las organizaciones empresariales?

3. ¿Qué percepción tiene el personal jerárquico de las políticas de capacitación implementadas por las organizaciones empresariales?
4. ¿Qué relación se dio entre la política de capacitación y otros sistemas de Recursos Humanos?, en especial:
  - Con las definiciones de las descripciones de puestos y perfiles.
  - Con las fuentes de reclutamiento y los métodos de selección de personal.
  - Con el perfil de las nuevas promociones y desvinculaciones.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

Tomando como referencia lo planteado en el punto anterior, los objetivos de esta investigación quedan formulados de la siguiente manera:

⇒ Objetivo General

Caracterizar las políticas de capacitación implementadas por las organizaciones empresariales de Bahía Blanca en el período 1996 a 1999, ante los efectos de la globalización.

⇒ Objetivos Específicos

- Describir los sistemas y acciones de capacitación del personal jerárquico que implementaron las organizaciones empresariales ante los efectos de la globalización.
- Inferir los supuestos teóricos e ideológicos de las políticas de capacitación de personal jerárquico de las organizaciones empresariales frente al advenimiento de la globalización.
- Determinar la percepción que tiene el personal jerárquico acerca de las políticas de capacitación desarrolladas por las organizaciones empresariales para enfrentar los efectos de la globalización.
- Relacionar las políticas de capacitación adoptadas por las organizaciones empresariales con otros sistemas de recursos humanos, en especial con las definiciones de las descripciones de puestos y perfiles, fuentes de

reclutamiento y métodos de selección, y perfil de nuevas promociones en comparación con el perfil de empleados desvinculados.

#### **1.4. Motivos de la investigación**

Aunque la presentación y defensa de esta tesis poseen un fin eminentemente práctico que es lograr mi titulación de Magíster en Administración, ha sido mayor aún mi deseo de conocer el objeto de investigación y profundizar en nuevos enfoques teóricos para relacionarlos con mi actividad como Psicólogo Laboral y Docente Universitario.

En mi trabajo de consultoría durante los años 1997 y 1998 tomé contacto con varias organizaciones empresariales que, de una u otra manera, acusaban el impacto de la globalización de la economía a través de la concreta instalación física de nuevos competidores, aspecto que despertó mi asombro y curiosidad por conocer la nueva realidad. En esa época, fueron visibles para los habitantes de Bahía Blanca y la Región la radicación de importantes empresas<sup>1</sup> que hasta entonces eran conocidas sólo a través de los medios masivos de comunicación o por visitas ocasionales realizadas a las grandes ciudades donde funcionaban, así como el cierre - o absorción por parte de otras empresas - de históricas y representativas organizaciones empresariales de Bahía Blanca.

En particular, mi inquietud por la temática de este trabajo se incrementó a partir de la relación laboral mantenida con la Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda<sup>2</sup> en la que me inicié en calidad de Asesor en Mayo de 1998 cuando aprueban el programa y presupuesto para realizar la selección de personal integral de la Sucursal N° 40 de Benito Juárez junto a la Capacitación de Encargados de Sucursal en la temática de Gerenciamiento<sup>3</sup>. En ese entonces, me resultaba increíble el formidable despliegue de energía organizacional puesto en variados frentes, y en apariencia estratégicamente encarados por la empresa.

Asociado al impacto globalizador, observé que los procesos de actualización y capacitación de las organizaciones de Bahía Blanca y zona de influencia también tendían a variar, aspecto que evidencié en Cooperativa desde mi inicial rol de Asesor

---

<sup>1</sup> Las más reconocidas fueron *McDonald's*, *Musimundo* y *Garbarino*, entre otras.

<sup>2</sup> De aquí en adelante tomaré la denominación sintética de "Cooperativa".

<sup>3</sup> El contenido de estos cursos se encuentra detallado en el Anexo "Capacitación a Encargados de Sucursal (1998)", y reflejados en el Anexo "Actividades de Capacitación 1997-1999".

en dos aspectos: por un lado, en la búsqueda y aplicación de nuevas técnicas en selección de personal; por otro, en la exigencia de un nuevo rol gerencial para sus Encargados de Supermercados, máximos conductores operativos de su principal actividad económica.

Debido a la metodología elegida para esta investigación, creo importante explicitar mi relación contractual con Cooperativa que se inició con mis servicios como proveedor de actividades de Selección y de Capacitación en forma paralela desde Mayo a Noviembre de 1998. En Diciembre del mismo año asumí el entonces incipiente área de Empleo, y en Marzo de 2001 acepté una propuesta de integración a la empresa como personal jerárquico, en el que permanezco a cargo del Área mencionada.

Estudiar este tema también responde a mi inquietud en identificar las mejores políticas de capacitación de las organizaciones -asociadas a otras también pertenecientes a Recursos Humanos-, que puedan contribuir a fortalecer a su personal jerárquico, y así incrementar las capacidades de las organizaciones de nuestro país para competir en igualdad de condiciones con otras empresas internacionales de primer nivel.

### **1.5. Aspectos metodológicos**

En este estudio se adopta un método de investigación con estudio de caso, con un enfoque cualitativo. En línea con lo manifestado en el diseño de tesis oportunamente presentado, el énfasis otorgado a la interpretación en este tipo de investigación, sumado a la particularidad de que este tipo de estudio requiere paciencia, reflexión, y disposición permanente a considerar otras versiones, generó finalmente la necesidad de modificar aspectos menores en el planteamiento del problema. En particular, con la finalidad de ahondar el análisis en el nivel organizacional donde se evidenció la mayor criticidad para dar respuesta a las exigencias de la competencia internacional en el marco de la globalización, se decidió especificar y focalizar las políticas de capacitación *exclusivamente en el personal jerárquico*. Por tal motivo, se excluyó absolutamente en el objeto del presente trabajo el análisis de las acciones de capacitación desarrolladas a nivel del personal de base y de los primeros niveles de supervisión de sucursales (responsables de sectores), así como los de nivel institucional (directivos).

Antes de iniciar los contactos con las fuentes de información - en especial antes de realizar entrevistas- se realizó una comunicación formal dirigida a la Gerencia y principales jefaturas de la misma, y se anticipó verbalmente a las personas que se necesitaba entrevistar, suministrándoles características de la investigación y un primer planteo de preguntas.

Se comenzó dedicando gran cantidad de tiempo al trabajo de campo: observaciones, entrevistas abiertas, análisis de documentos internos y exteriorizados a la comunidad, así como el análisis de medios periodísticos locales coincidentes con la época estudiada<sup>4</sup>.

Luego se administraron fundamentalmente las entrevistas semiestructuradas<sup>5</sup>, a aquellas personas que jugaron un rol determinante en las decisiones organizativas integrales tomadas oportunamente, en particular con actores de la organización de los niveles mencionados, y quienes gerenciaban los recursos humanos - en especial la Capacitación -.

Al inicio de la entrevista se realizaba una introducción al objeto de la investigación, con la meta de orientar al entrevistado en la época bajo estudio y realizar las aclaraciones pertinentes. Asegurada la comprensión del objetivo de la entrevista, se procedía a abordar las preguntas, que constituían una guía susceptible de ser reorganizada en el transcurso de la entrevista dependiendo de la novedad de los temas que surgían, del tiempo otorgado y de las características de las personas entrevistadas, entre otros motivos. Incluso en ocasiones el vínculo generado permitía posteriores contactos aclaratorios o suministraban información adicional al caso.

También se revisaron periódicos, informes anuales, correspondencia, Revista Familia Cooperativa y disertaciones, entre otras fuentes, de las cuales se realizó un análisis documental con el objetivo de obtener conclusiones respecto a las preguntas de investigación, aunque paralelamente abierto a pistas inesperadas que pudieran surgir. Dada la utilización del método de análisis de caso, fueron utilizados principalmente la inducción y la triangulación<sup>6</sup>, y en consecuencia, al analizar datos se encontraron ejemplos particulares que permitieron interpretar la búsqueda de resultados desde distintos enfoques o puntos de observación.

---

<sup>4</sup> Las fuentes están indicadas en la bibliografía.

<sup>5</sup> Ver los Anexos "Cuestionario para la Gerencia de Recursos Humanos" y "Cuestionario para el personal jerárquico".

Mi vinculación de los últimos diez años con Cooperativa me ha facilitado a priori el conocimiento del caso analizado y el acceso a las fuentes de información, aunque paralelamente me ha exigido una mayor y constante *vigilancia epistemológica* a lo largo de todo el proceso de investigación<sup>7</sup>.

A pesar de la cercanía personal al caso estudiado, se evitó realizar un análisis *intrínseco* y se definió uno *instrumental*. Siguiendo a Stake (1998), un análisis *intrínseco* ocurre cuando por distintas razones no es posible realizar otra elección de casos, e incluso cuando nos vemos obligados a tomarla como objeto de estudio, o porque se necesita aprender sobre ese caso en particular. Un análisis *instrumental*, por el contrario, ocurre ante la necesidad de comprender una temática general, y entonces consideramos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular. Es, por tanto, un instrumento para conseguir algo diferente a la comprensión de un caso en particular. Por lo tanto, debido a que el planteo de este objeto de estudio constituyó un medio en la búsqueda de explorar y comprender las formas y políticas de capacitación de las organizaciones empresariales en un entorno signado por la globalización de la economía, y de esta manera ofrecer mediante esta investigación otra perspectiva para abordar esta complejidad, se eligió el análisis de caso de tipo instrumental.

Aunque las expectativas respecto a la elección de la unidad de análisis planteadas en el diseño de tesis, incluía en forma colateral la incorporación de otra organización empresarial con una estructura mínima de 100 personas y representativa de algún otro sector de la actividad económica regional que haya tenido una experiencia similar, los intentos de obtener un segundo caso con garantía de confiabilidad han resultado infructuosos. Esta dificultad se debe, principalmente, a la oposición que presentan la mayoría de las empresas en brindar datos confidenciales que consideran puedan develar su estrategia a la competencia; adicionalmente, es de señalar la evidente baja valoración de la autocrítica necesaria para acceder a información diagnóstica por parte de numerosos representantes de empresas medianas marcadas por características de autosuficiencia, un tema éste interesante para investigar en profundidad y establecer políticas consecuentes. Seguramente esta

---

<sup>6</sup> Stake define la triangulación como el “esfuerzo por conseguir una interpretación o clarificar sus diferentes significados” (1998: 56). Ver también el capítulo VII de su obra, al que le dedica este tema.

<sup>7</sup> Este concepto es de Bachelard, quien refiere a que es imposible desentenderse por completo de los conocimientos usuales en circunstancias de una investigación, y que por lo tanto sólo una *vigilancia epistemológica constante* podrá controlarlo.



conducta puede estar indicando también una fuerte ausencia de un plan estratégico y confiable a nivel nacional, provincial y municipal que garantice la reserva de información empresarial a la vez que el suministro de diagnósticos de elevada calidad.

En línea con lo expresado, esta dificultad en la elección de otro caso se incrementó cuando intenté seleccionar una organización empresarial que pertenezca a alguna ciudad o localidad de la *zona de influencia* de Bahía Blanca, aspecto que, en algún sentido está cubierto teniendo presente la expansión geográfica de la principal actividad económica que desplegaba la Cooperativa entre los años 1996 y 1999.

Finalmente, dadas la amplitud de la temática abordada, el carácter exploratorio de la investigación, la inexperiencia en llevar adelante un proceso sistemático de investigación, y el desconocimiento de potenciales factores que puedan ser descubiertos en el transcurso de la investigación, se consideró oportuno evitar del planteo inicial del proyecto de trabajo, aquellas cuestiones que clausuren la posibilidad de reorientar el rumbo de la investigación.

## Capítulo 2.

### Cambios operados a nivel mundial y en las organizaciones.

Las organizaciones son producto de una historia que ha generado el desarrollo de la misma humanidad. En el mundo existen rápidos y sorprendentes cambios tecnológicos, en el transporte y en las comunicaciones, generadores del ingreso al mercado de nuevos contendientes; cambios en la forma de competir dado que la globalización de los mercados logra que cualquier empresa esté en condiciones de hacerlo en todo el mundo; éste es el nuevo marco para la toma de decisiones en las empresas. Dado que es necesario conocer sus antecedentes para comprender el presente y sus implicancias futuras, a continuación sintetizaré las transformaciones operadas en el mundo y en las organizaciones, coincidiendo con Diego Pereyra en ver el presente como un proceso de cambio, y concibiendo a la sociedad como producto de un proceso de construcción social, donde “se prefiere ver a la realidad social como una realidad abierta a la acción humana y a la sociedad como una historia en movimiento” (1998: 11).

Los conceptos desarrollados por Alvin y Heidi Toffler en sus publicaciones<sup>8</sup> han tenido gran trascendencia en el plano internacional; en particular, a través de sus teorías es generalmente aceptado hablar de la primera, segunda y tercera ola como las grandes etapas en la historia de la Humanidad. Por otra parte, los avances de Idalberto Chiavenato en sus escritos<sup>9</sup> aportan un encuadre adicional para contribuir a desarrollar los cambios operados en el mundo y en las organizaciones.

Según el paradigma planteado por Toffler, a una situación primigenia que nos es totalmente desconocida en sus aspectos fundamentales han sucedido tres grandes eras, todas ellas marcadas por profundos shocks civilizatorios:

- Una **Era Agrícola o tradicional**, con estructuras sociales simples y rígidas y “donde las relaciones de poder y de adscripción a un grupo se ligaban a la tierra” (García Noya y otros, 1997: 24). La mayoría de la población vivía en pequeñas aldeas dedicada al cultivo para el autoconsumo, hay muy pocas innovaciones y cambios, el poder está centralizado en los reyes y descentralizado en los señores

---

<sup>8</sup> Sus obras más reconocidas son *El Shock del futuro* (1971), *La tercera ola* (1980) y *El cambio del poder* (1990).

<sup>9</sup> Chiavenato es un autor brasileño clásico en la literatura de Recursos Humanos, y quien escribió *Administración de Recursos Humanos* (1997) y *Gestión del talento humano* (2002), entre otras obras.

feudales. El hogar campesino corresponde a una familia extensa donde la granja constituye el hogar, y allí también se aprende el oficio. El grupo, con su líder, era el referente para los individuos, y las relaciones sociales venían marcadas desde las alturas: la ley de Dios, la elite dirigente y la comunidad con sus diferentes grados de dependencia. El trabajo recorría también esa línea descendente; toda la actividad paralela a la agricultura (comercio, artesanía, minería, etc.) seguía la pauta de transformación de la tierra, no de los productos.

- Una **Era Industrial o moderna**, marcada por la producción industrial inglesa iniciada en el último cuarto del S. XVIII, y que se expandió por Europa continental a partir de 1815. El proceso de comercialización a gran escala y la creación de sistemas financieros complejos derivan en un modelo de racionalidad económica que Max Weber denomina el “espíritu del capitalismo”<sup>10</sup>. Este espíritu mercantilista es incentivado de forma exponencial con el desarrollo tecnológico: el maquinismo y la aparición de nuevas energías, el vapor, el petróleo y, posteriormente, la electricidad. La producción se centra en la fábrica, y los cambios son evidentes: ingentes movimientos demográficos, un acelerado proceso de urbanización, una migración masiva del campo a la ciudad, desaparece la familia extensa y surge la familia nuclear en las ciudades. El Estado se consolida en muchos países frente a los señores feudales y la iglesia. Al principio era el liberalismo a ultranza, posteriormente el Estado fijó pautas de protección a los trabajadores, y luego aparecieron los movimientos de reivindicación social y sindical y el comienzo del estudio científico del trabajo y la investigación de las reacciones y relaciones del hombre que trabaja (Taylor, Ford, Fayol, entre otros precursores).
- La tercer ola que menciona Toffler se corresponde con la **Era Informacional o postindustrial**, que viene estando marcada, desde mediados del siglo XX, por la revolución de información y el surgimiento de las telecomunicaciones. Tomando como fecha orientativa la de la crisis del **petróleo** en los primeros años de la década de los setenta, se pueden analizar una serie de cambios sustanciales en el mundo industrial y de las organizaciones, y por ende de las estructuras laborales. Precisamente la necesidad de ahorrar energía relanzó todos los procesos de

---

<sup>10</sup> Weber, Max; *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1944.

innovación tecnológica que se venían dando, sobre todo en el terreno de la microinformática, cuya aplicación en conjunto permitió la integración de los sistemas productivos, con la correspondiente pérdida de vigencia del modelo de producción basado en la división del trabajo. Se da un descenso paulatino del trabajo manual, la migración hacia las grandes ciudades y un consecuente aumento en el **sector terciario** de la economía. Una nueva revolución tecnológica basada en la informática y las comunicaciones se expande vertiginosamente, y **nace el trabajador del conocimiento**.

Cada uno de estos grandes cambios de civilización ha traído una aceleración de los flujos de la información que ha impactado, en primer lugar, en una nueva forma de ver e interpretar el mundo, la vida, y a los propios seres humanos en sociedad. Paralelamente, también trajo nuevas penurias, problemas y conflictos.

El mismo autor, en un ensayo publicado en 1999<sup>11</sup>, afirma que el poder del mundo actual ya no se encuentra dividido en países agrarios o de Primera Ola, y los países industriales o de Segunda Ola, sino que ahora también tenemos, por primera vez, las economías con base en la información de tercera Ola en la parte superior de la jerarquía del poder. Aclara que, de todas maneras, la gran mayoría de los países aún pasa por más de una ola de cambios simultáneos, y en consecuencia experimentan múltiples "formas de olas", y que por otra parte, ningún país se encuentra dentro de la Tercera Ola por completo.

La "teoría del conflicto de olas" sostiene que el más grave problema que nos enfrentamos no es entre el Islam y el Occidente u otras controversias, sino que es la pugna entre las tres civilizaciones o las tres olas que resumen la historia de la humanidad. Las naciones de la primera ola proporcionan al mundo recursos agrícolas y mineros, las de la segunda, mano de obra barata y producción en serie y las de la tercera, en veloz expansión, se encargan de crear nuevos modos de crear y explotar conocimientos. La primera ola está simbolizada por la azada; la segunda por la cadena de transmisión; y, la tercera por la computadora.

Es importante acentuar que lo más significativo de los cambios de los últimos 150 años ha sido su velocidad a la que se producen. Fueron necesarios 50 años, entre

---

<sup>11</sup> Toffler, Alvin, *Conmociones, oleadas y poder en la era digital*, en *La visión de los líderes en la era digital*, 2001, 1ª Ed., Prentice Hall, México.

1882 y 1939, para que el acceso a las redes eléctricas se extendiese al 80% de las viviendas y fábricas de Estados Unidos, y habían sido necesarios otros 50 años para que la electricidad, controlada desde 1831, pudiese ser canalizada para un uso comercial, y sólo a partir de 1907 los motores eléctricos sustituyeron masivamente a los viejos sistemas de energía basados en el vapor, produciendo profundos cambios organizativos en la producción. La velocidad de difusión de los avances tecnológicos se ha acelerado: la radio necesitó 38 años para llegar a 50 millones de personas; la televisión precisó 23 años; la computadora personal (PC) apenas necesitó 16 años; y en el caso de Internet, una vez que fue abierto al público en general, tan sólo requirió 4 años para llegar a 50 millones de usuarios (Margherio, 1998:3)<sup>12</sup>.

## 2.1. Cambios en el Siglo XX

A fin de profundizar en las filosofías y prácticas para tratar con las personas que trabajan en las organizaciones en la actualidad, es importante ahondar en lo sucedido durante el Siglo XX, susceptible de ser subdividido en las eras Industrial Clásica, Industrial Neoclásica e Información (Chiavenato, 2002).

### 2.1.1. Primer Era: Industrial clásica

Este período continúa a la Revolución Industrial y se extendió hasta mediados de 1950. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo que permitía que

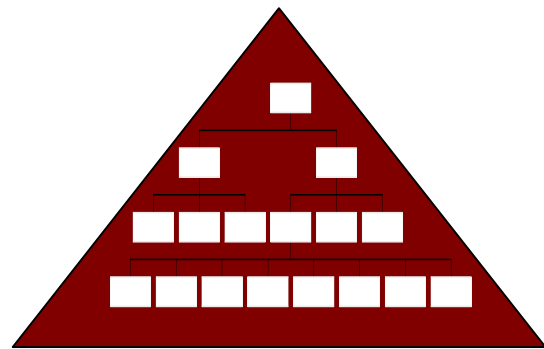


Figura 1 – Era de la Industrialización Clásica (Chiavenatto; 2002: 32)

<sup>12</sup> Marguerio, Lynn., (1998), *The Emerging Digital Economy*, US Department of Commerce, Washington, citado en Artemio Baigorri (2002), Documento de Trabajo para el Grupo sobre Fracturas Digitales en el I Congreso Virtual de Cibersociedad, denominado Luces y sombras de las Nuevas Tecnologías de la Información, Elementos para un análisis crítico de la red, en <http://www.unex.es/sociolog/BAIGORRI/papers/criticared.pdf>

las organizaciones se preocupasen por sus problemas internos de producción. Las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada (Figura 1) que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, y el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica de sistema cerrado.

La cultura organizativa se orientaba al pasado y a la conservación de los valores tradicionales, y los puestos eran diseñados de manera fija y definitiva para asegurar la máxima eficiencia del trabajo. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital.

### 2.1.2. Segunda Era: Industrialización neoclásica.

Este período abarca desde la década de 1950 hasta la de 1990, y se inició luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo comenzó a cambiar con mayor rapidez e intensidad, las transacciones comerciales crecieron en competitividad y pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles.

La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este período surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia (Lawrence y Lorsch; 1987). La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa, y desplazan al antiguo modelo burocrático. Las nuevas estructuras matriciales (Figura 2)

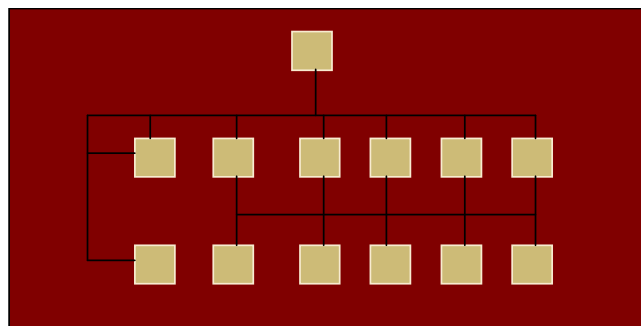


Figura 2 – Era de la Industrialización Neoclásica (Chiavenatto; 2002: 32)

que combinaban la departamentalización por funciones con la de productos evidencian los intentos de las empresas de innovar y de adaptarse a las condiciones externas cambiantes, y se aprovecharon sus ventajas en la fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para que fueran más administrables, ágiles y estuvieran más cerca del mercado y del cliente.

Al poco tiempo, la cultura organizacional pasó a concentrarse en el presente, en la innovación, y la tecnología se desarrolla e influye al acelerar el cambio. Nace la Administración de Recursos Humanos, orientada a interpretar a las personas como recursos vivos e inteligentes en vez de factores inertes de producción.

### 2.1.3. Tercer Era: Información

Comenzó en la década de 1990, y su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información - que integra principalmente a la televisión, el teléfono y la computadora- generó desarrollos impredecibles donde la información logra cruzar el planeta en milésimas de segundos, y suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía y la competitividad organizacional. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento sobre cómo emplearlo con rentabilidad. Los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital), generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual.

En la era de la información las organizaciones requieren agilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los puestos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología, los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. Nacen los equipos multifuncionales de trabajo unidos

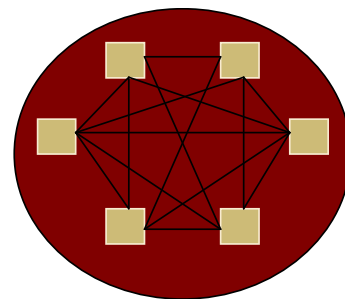


Figura 3 – Era de la Información  
(Chiavenatto; 2002: 34)

mediante distintos tipos de redes, que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas. Así surge la organización que podría ser definida como virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico (Figura 3).

Chiavenato cita a Kiernan<sup>13</sup>, quien afirma que las organizaciones entraron en un período de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes debido al impacto de megatendencias globales, que provocaron un poder acumulativo que ha originado la elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio. Algunas de estas megatendencias más relacionadas a los fines de este estudio son:

- El creciente poder de las tecnologías de la información y comunicación.
- La sustitución de la economía basada en el valor del conocimiento, en la información y en la innovación.
- El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial dentro de las empresas y entre ellas (conformación de equipos interdisciplinarios no jerárquicos).
- El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica<sup>14</sup>.

Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) para ser estudiados como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización, y se convierten en la base principal de la nueva organización que ahora se orienta a administrar personas mediante la gestión del talento humano (Tabla 1). Se incrementa la influencia del mundo exterior en la cultura organizacional, que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.

---

<sup>13</sup> Mathew J. Kiernan. 11 mandamentos da administração do século XXI: O que as empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade, São Paulo, Makron Books, 1998, pp. 1-7 (citado en Chiavenato, I.; 2002).

<sup>14</sup> Esta megatendencia fue evidenciada en el Informe Stern sobre la economía del cambio climático, presentado en Londres durante 2006. La Nación, Martes 31 de octubre de 2006.



	<b>Era de la industrialización clásica</b> 1900-1950	<b>Era de la industrialización neoclásica</b> 1950 - 1990	<b>Era de la información</b> Después de 1990
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible; totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales
<b>Cultura organizacional predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valoración de la tradición y la experiencia	Transición: enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios.
<b>Modos de tratar con las personas</b>	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas
<b>Administración de personas</b>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Tabla 1: Tres eras de las organizaciones durante el Siglo XX (Chiavenato, 2002: 39).

La figura 4 sintetiza las descripciones de los autores desarrollados, mostrando la evidente correlación y cronología, y particularizando los sucesos del Siglo XX que fundamenta el entorno que acontecía durante el período objeto de esta investigación.

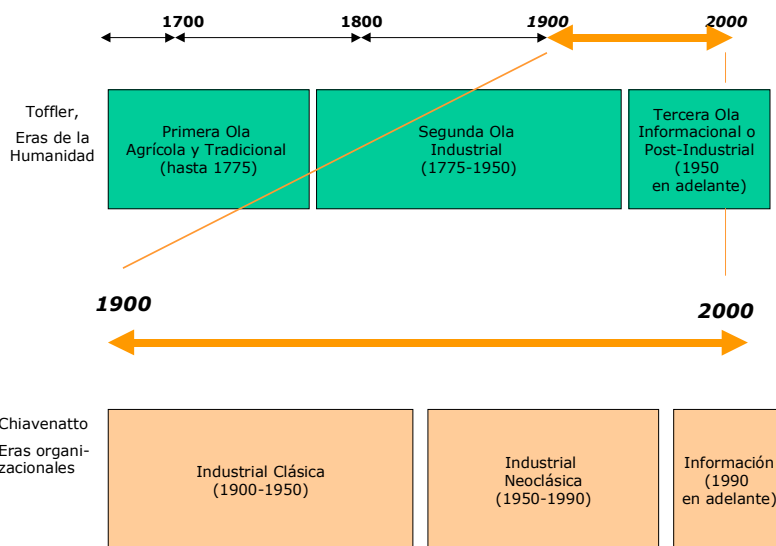


Figura 4: Correlación de Eras humanas y organizacionales. Elaboración Propia.

## 2.2. Cambios operados en las organizaciones

Vivimos en una sociedad de organizaciones, dado que nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas; en

particular, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones. Por lo tanto, en ellas también se desarrolla el conocimiento organizacional, y es entonces la organización quien debe proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales, y la creación y acumulación de conocimientos.

### **2.2.1. Concepto de Organización Empresarial**

Podemos encontrar definiciones variadas de organizaciones empresariales<sup>15</sup>, cuyo fundamento obedece a esquemas conceptuales de sus autores que hacen referencia a un modo de operar sobre la realidad. Las definiciones encontradas más ajustadas a los fines de esta tesis han sido las siguientes:

- “Las organizaciones son sistemas inestables, permanentemente sometidas a la presión de la competencia que se manifiesta de diferentes maneras, introduciendo un cambio tecnológico, desarrollando un producto nuevo, etc.”. (Pain, 1994: 27).
- Sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios, se componen además de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas (Schein, 1988).
- “Sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, la que solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente, para obtener un objetivo común. Son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos que sus miembros no podrían lograr de manera aislada; las organizaciones operan en ambientes diversos donde experimentan una serie de impactos e influencias” (Chiavenato, 1997: 5 y 8).
- “Sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”. (Schlemenson, 1998: 38).

---

<sup>15</sup> En este trabajo se utiliza también como sinónimo la palabra *empresa*.

Resulta ajustado a los fines de este trabajo rescatar dos de las dimensiones relevantes con las que Schlemenson detalla luego su definición de organización, a saber, el *sistema político* y el *contexto*. Respecto al primero, explica que toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas, y en forma paralela opera otro sistema que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder, con intereses propios y correlacionados con los niveles ejecutivos y jerárquicos de la estructura. Por lo tanto, allí donde se conforma una organización con su estructura de puestos va a surgir un sistema político rápidamente, que operará en forma paralela. Dado que ambos sistemas presentan una dinámica que se pone de manifiesto ante situaciones de cambio, -tal como lo constituye el impacto de las nuevas lógicas de la globalización- pueden ocurrir dos cuestiones: a) si la organización es restrictiva y no permite la expresión de los grupos significativos de poder, éste no se expresará en forma abierta aunque ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza encubiertos, generando consecuencias nefastas a la vida organizacional; b) si permite su expresión con apertura, introduce entonces nuevos modelos y espacios de participación, y nuevas formas de conducción donde se discuten los intereses de los grupos significativos de poder y donde las resoluciones que se tomen son firmes y adquieren el carácter de políticas. Estos espacios en organizaciones importantes requieren la creación de un sistema de representantes democráticamente elegidos, que permita tratar las propuestas en forma detenida, discutir políticas, y negociar acuerdos. Esta segunda opción supone una posición que consiste en “aceptar el conflicto de poder como un hecho insoslayable”, donde “la confrontación de intereses y de formas de ver las cosas entre grupos constituye un motor riquísimo para el cambio” (Schlemenson, 1998:46).

Respecto al *contexto*, en especial el político-económico, Schlemenson señala su importante incidencia en la dinámica interna de las organizaciones, las cuales debieron transformarse o modificarse para evitar desaparecer. En uno de sus principales aportes de su obra, Schlemenson afirma que “los cambios abruptos ejercen en un primer momento un impacto desorganizador severo, desorientan, aportan sensación de catástrofe”, y “los miembros reaccionan de esta forma frente a la ruptura de la continuidad y frente a la imposibilidad de prever el futuro” (Schlemenson, 1998: 47). Cierra el autor afirmando que el reconocimiento de la nueva realidad, la revisión de

esquemas previos, y un duelo por lo que cambió y ya no existe, junto al desarrollo de un efectivo diagnóstico organizacional frente al contexto con herramientas de análisis estratégico (la fundamental, el análisis F.O.D.A.<sup>16</sup>), constituirán la recomposición de los límites de la organización.

Chris Argyris<sup>17</sup> distingue tres tipos generales de actividades esenciales que existen en toda organización: logro de objetivos (producción de bienes o servicios), mantenimiento del sistema interno (coordinación de relaciones satisfactorias entre los individuos y grupos), y adaptación al entorno. Respecto a la última, la interpreta como absolutamente necesaria para el desarrollo así como para la supervivencia de la organización, y por lo tanto una organización debe seguir, e incluso anticipar cuando es posible, los cambios del entorno. Esta adaptación se realiza como respuesta a las decisiones tomadas en la cumbre de la jerarquía por los responsables de la organización, y pueden ser iluminadas por estudios y encuestas realizadas en el entorno.

Al igual que la mayoría de los autores contemporáneos (Chiavenato, Schvarstein, Ulrich, Schlemenson, y otros), Lawrence y Lorsch plantean a la organización como un “sistema abierto, en el cual los comportamientos de sus miembros están interrelacionados con la organización formal, las tareas a cumplir, la personalidad de los otros individuos, y las reglas tácitas sobre el correcto comportamiento de un individuo” (1987: 26). Aunque no mencionan en forma directa la metáfora de la organización vista como *organismo* o *sistema viviente* que desarrollara Morgan (1990), estos autores afirman que cuando un sistema organizacional se amplía, la descripción de organización como sistema también incluye la diferenciación de los mismos (a la manera de órganos vitales) y la posterior integración (a través del sistema nervioso y el cerebro); finalmente presentan otra importante función en cualquier sistema que “es la adaptación a todo lo que ocurre en el mundo exterior” (1987:26-27).

Continuando con los planteos de Lawrence y Lorsch (1987), el factor clave de eficacia de una organización empresarial radica en su capacidad de respuesta y adaptación a nuevas situaciones, donde la integración de las personas en el proyecto

---

<sup>16</sup> En inglés S (strengths = fortalezas), W (weaknesses = debilidades), O (Opportunities = oportunidades) y T (Treats = amenazas), es una técnica de análisis donde se combina la consideración del “adentro” (S y W) con el “afuera” o contexto (O y T).

<sup>17</sup> Argyris, Chris, *El individuo dentro de la organización*, Herder, Barcelona, 1979, p. 457, mencionado en Petit, François, *Psicosociología de las Organizaciones*, Herder, Barcelona, 1984, p. 23.

empresarial y su comportamiento son inseparables del propio diseño de la estructura organizativa. Sin desfavorecer esta visión que entiendo necesaria para dar cuenta de ciertas regularidades que requiere la permanencia del orden instituido en las organizaciones, existe otro punto de vista que entiendo superador de esta *adaptación pasiva* (Schvarstein; 1992) que es el concepto de *autoorganización* en las organizaciones sociales. Se trata de una “capacidad compleja de las organizaciones, que incluye múltiples elementos constitutivos del sistema” (Etkin y Schvarstein; 1995: 63), a saber:

- ❖ Puede producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos.
- ❖ Mantiene los rasgos de identidad frente a las perturbaciones del medio circundante,
- ❖ Opera en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes,
- ❖ Tiene autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno,
- ❖ Tiene procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización.
- ❖ Realiza su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

La autoorganización incorpora la idea del cierre en los sistemas, aunque de manera relativa. Autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y autonomía, y que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, sino que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento.

Las nociones de invariancia y cambio son los fundamentos de la autoorganización, y ésta constituye en consecuencia un concepto articulador; en particular, la invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo (ej. la solidaridad en las cooperativas).

En los hechos, son las interacciones entre participantes las que construyen las condiciones de autoorganización, y en particular las invariencias,

Para Etkin y Schvarstein, la organización no es una creación artificial procesadora de insumos tal como puede presentarla el análisis de sistemas, debido a que los cambios en el sistema social autónomo de una organización no dependen del flujo de ingresos, y sus respuestas no son una conducta refleja de los estímulos externos; por lo tanto, frente a explicaciones deterministas, el enfoque de la autoorganización rescata la variedad y las fluctuaciones en los comportamientos del conjunto, y de esta manera el análisis de las acciones del medio externo sólo tiene el sentido y la significación de un componente histórico, pero no da certeza respecto de las futuras acciones de la organización dado que no tiene sentido poner sus invariencias en función de las necesidades o demandas de otros sistemas externos; en definitiva, cada organización se explica por sus propias leyes de funcionamiento y no por los cambios ambientales.

Esta identidad se materializa a través de una estructura, que al recoger la noción de sistema abierto establece relación con eventuales perturbaciones del contexto y se modifica en sus tres dominios: relaciones, propósitos que orientan sus acciones, y capacidades existentes o recursos que se desarrollan para lograr los propósitos y legitimar relaciones; resulta interesante rescatar la articulación entre los dominios de las Relaciones y de las Capacidades Existentes, que consecuentemente generan los conocidos procesos de Capacitación en las organizaciones y permiten a los sujetos adquirir conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para utilizar las capacidades existentes.

El filósofo francés Edgar Morin entiende a la organización como una disposición de relaciones entre componentes o individuos, que produce una unidad compleja o sistema dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos, asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, y una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. De esta manera, la organización transforma, produce, reúne, mantiene" (Schvarstein; 1992).

Muy ajustada a los fines de esta tesis es la visión de Peter Senge, quien en su libro "La quinta disciplina" (1992) precisara el concepto de *organizaciones inteligentes*

*abiertas al aprendizaje* basado en cinco disciplinas de aprendizaje<sup>18</sup>. De esta manera, su singular visión nos ubica en las fronteras del pensamiento organizativo, mostrando cómo las organizaciones son capaces de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades.

Gore (1996) sintetiza el cambio que están atravesando las organizaciones, y afirma que hasta no hace mucho una organización podía ser competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, en cambio las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia, y en clara alusión a la globalización, cita finalmente la exigencia incremental de los mercados globales. Asimismo es evidente que el rol de la organización en el necesario proceso de creación de conocimiento “es proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento” (Krieger; 2001: 311).

A modo de cierre de este apartado y extractando aspectos fundamentales en relación a los fines de este trabajo, es necesario resaltar la importante apreciación que le otorgan los autores mencionados al ambiente en el cual una organización desarrolla sus actividades, a la que califican como “en constante interacción con sus distintos medios” (Schein) o con “relaciones de intercambio y de mutua determinación” (Schlemenson), “inestable” (Pain) y con perturbaciones (Morin; Etkin y Schvarstein), “en adaptación a todo lo que ocurre en el mundo exterior” (Lawrence y Lorsch) aunque anticipándose cuando es posible a los cambios (Chris Argyris) y operar con pensamiento sistémico en un mercado cada vez más exigente (Senge), “en ambientes diversos” donde las organizaciones “experimentan una serie de impactos e influencias” (Chiavenato).

En el marco de la actual globalización -tema que se aborda en el apartado siguiente-, es también imprescindible comprender el concepto de Organización

---

<sup>18</sup> Las cinco disciplinas son a) *Dominio personal*: aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen, b) *Modelos mentales*: reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones, c) *Visión compartida*: elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo, d) *Aprendizaje en equipo*: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros, y e) *Pensamiento sistémico*: un modo de analizar – y un lenguaje para describir y comprender- las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico

Inteligente<sup>19</sup>, basada en el aprendizaje continuo, abiertas a su propia realidad, fomentando el desarrollo de las autonomías individuales en el marco de un proyecto de aprendizaje grupal de características flexibles, multivalentes e interdisciplinario. Para Senge, una organización inteligente “es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro” (1998:24). Estas organizaciones centran su trabajo en la innovación y surgen como resultado de la necesidad de generar y desarrollar la capacidad de aprendizaje y ser líderes en el mundo globalizado y competitivo en el que se vive, obteniendo así ventajas competitivas que aseguren su supervivencia.

En el análisis de las definiciones previas puede observarse un continuo que existe entre las respuestas de la organización a su entorno mediante mecanismos de pasiva adaptación, a otras que podemos sintetizar con el concepto de Autoorganización, interesante ésta porque valoriza la identidad de las organizaciones y las posiciona activamente ante el contexto donde se encuentra, generadora de sus propias respuestas aunque no en un sentido adaptativo-reactivo. Esta identidad se presenta como una explicación de los modos invariantes en que las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el contexto, con respeto por los procesos autónomos en su funcionamiento (Etkin y Schvarstein; 1995).

Finalmente, es interesante rescatar de Schlemenson su visión de inserción de la organización en un *contexto político* donde conviven sistemas de autoridad formales y espontáneos, conformados éstos por grupos significativos de poder que, en tanto la organización permita su expresión con apertura, introducen nuevos modelos y espacios de participación y nuevas formas de conducción donde se discuten los intereses de las partes y se determinan políticas organizacionales y, en relación a esta tesis, de Capacitación.

### **2.2.2. La complejidad en las organizaciones**

Teniendo en cuenta la inserción de las organizaciones en la vida política, económica y social, y siguiendo los planteos de Morin (2000) y Bellini (2007), sobre finales del siglo XX ha cambiado nuestra representación del universo, marcada por una visión mecanicista, determinista, circular, precisa, reversible, propia del dominio de un

---

<sup>19</sup> También denominada Organización Aprendiziente.



paradigma cartesiano donde la disyunción y la reducción ha separado la realidad, a un reconocimiento de la incertidumbre, de lo aleatorio, de lo accidental, de lo irreversible, de lo casual, en un mundo en transformación permanente. El pensamiento simple establece programas para controlar lo que es seguro, calculable, mensurable, mientras que el pensamiento complejo permite ir más allá, y construir estrategias para abordar lo imprevisible, lo aleatorio y lo cualitativo, aspirando al conocimiento multidimensional y globalizante. El pensamiento complejo distingue los elementos aunque luego los une para examinar la interdependencia, buscando reunir *lo Uno y lo Múltiple*, en clara oposición a la visión parcial de la realidad del pensamiento simple que separa intencionalmente la tecnología, la economía y la sociedad, con los efectos que conocemos al funcionar de manera independiente.

Para la complejidad, la organización existe en medio de un relativo desorden, diversidad e incertidumbre, y coexisten simultáneamente en el mismo sistema, relaciones complementarias y antagónicas. La lectura y análisis de las crisis y del comportamiento organizacional no deben basarse en el aislamiento de síntomas o causas tal como lo hace el pensamiento determinista y simple, sino que se debe tener en cuenta las relaciones y funciones interactivas entre las partes.

Tal como refiere Bellini (2007), “una empresa dinámica, innovadora y exigente supone vivir con contradicciones irreductibles”, y en ellas el arte de sus administradores principales será “conciliar sin reducir jamás, los términos antagónicos de estas contradicciones”, es decir: verticalidad y horizontalidad en la pirámide, unicidad de conducción y autonomía de los actores, estabilidad y movimiento, especialización de las tareas e interdisciplina, proyecto global e individuales, continuidad de lo que se sabe hacer y ruptura con innovaciones, rigor y calidez.

Advirtiendo en principio que un exceso de complejidad puede ser desestructurante para una empresa, Morin afirma que “cuanto más compleja es una organización, más tolera el desorden. Eso le da vitalidad, porque los individuos son aptos para tomar una iniciativa para arreglar tal o cual problema sin tener que pasar por la jerarquía central. Es un modo más inteligente de responder a ciertos desafíos del mundo exterior” (2000: 131); apuesta finalmente a la solidaridad profunda entre los miembros de una organización como la única manera de abordar la complejidad, y

alienta a colaborar con la vitalidad de las empresas mediante las redes informales, las resistencias a la colaboración y las *autonomías*<sup>20</sup>, entre otras acciones.

La mayoría de las empresas actuales no son como las que existían en la época de los talleres de aprendizaje, donde existía un conocimiento que se iba transmitiendo de maestro a aprendiz a lo largo de años. En vez de eso, las organizaciones actuales suelen estar compuestas por muchas personas con escasa fidelidad hacia ellas, que produce una gran rotación de personas y consecuentemente de conocimientos en las organizaciones. Es vital por tanto, crear un ambiente de trabajo que favorezca el que los trabajadores compartan sus conocimientos de una forma natural y provechosa, no solo entre ellos, si no también con la organización.

### **2.2.3. Percepción y conceptualización del cambio en las organizaciones.**

Es necesario detenerse a reflexionar sobre las implicancias de la función perceptiva de los integrantes de organizaciones empresariales en procesos de cambio organizacional. Sus sentidos reciben permanentemente un número importante de estímulos, que se incrementan y se tornan caóticos en situaciones de crisis. La *percepción* humana no es una cuestión de sensibilidad de esos estímulos, sino que implica una *interpretación* de los datos que reciben los órganos sensoriales para establecer necesarias conclusiones acerca de las características y propiedades de las personas y situaciones; estas actividades cognitivas constituyen el proceso de *atribución*, mediante el cual el individuo explica e interpreta los hechos que le acontecen. Los procesos de atribución requieren la búsqueda de causalidad en los acontecimientos, contribuyen a preservar las propias creencias del individuo, le permite predecir y controlar mejor eventos futuros, y define su propio comportamiento (Van der Zanden, 1986).

La *conceptualización* es la resultante del proceso perceptivo, que permite simplificar la abundante información disponible y generalizar, “recortar” elementos que rodean al individuo dentro de clases o categorías, y a su vez le brinda un sentido de orden, constancia y regularidad mínimas aunque necesarias para su ubicación en el mundo.

Un reconocido estudio que llevó a cabo Gregory Razran en 1950 demostró que los conocimientos anteriores de un individuo afectan la interpretación que hacemos de

---

<sup>20</sup> Se puede consultar este concepto en Enriquez, mencionado en la bibliografía.

información nueva, dando cuenta de que “las personas sólo ven lo que están preparadas para ver” (Van der Zanden, 1986: 22). Por otra parte, el *contexto situacional* en que se producen los estímulos influye en su interpretación, debido que al participar de la vida social debemos amoldar de algún modo nuestro curso de acción a la de los demás, motivo por el cual se requieren significados coincidentes, definiciones compartidas de las situaciones de la vida organizacional que permitan alcanzar un entendimiento común acerca de una situación. Consecuentemente, se generan *mapas cognitivos compartidos* que brindan a sus integrantes guías y señales indicadoras para la vida social en la organización. En la misma línea argumental que Van der Zanden, una clasificación que realiza Guiot incorpora un tipo de poder que denomina *poder de referencia*, el cual se basa fuertemente en la identificación de sus integrantes con su grupo o entidad de pertenencia. Es decir, sus integrantes desean “formar una sola unidad o estar en estrecha relación, razón por la cual se experimenta un sentimiento gratificante de identificación y se “tiende a adoptar sus mismas maneras de pensar, de juzgar y de comportarse” (1985: 91).

El punto de vista perceptivo explicado resulta clave para comprender el afrontamiento de una crisis organizacional. Es menester incorporar la visión de Peter Senge, quien afirma que la ventaja competitiva que brindan las organizaciones inteligentes no es posible sin la plena participación de los miembros, y en consecuencia “si la gente sólo aprende lo que desea aprender, sólo el afán de crear una aspiración colectiva generará el deseo de aprender lo que la organización necesita, y viceversa” (1995: 341). En la visión de Schein (1988), cuando una empresa afronta una crisis, sus integrantes registran una aguda implicación emocional ya que comparten situaciones y afrontan intensas experiencias emocionales en forma colectiva; de esta manera, se incrementa la probabilidad de que recuerden lo que hayan aprendido.

A los fines de esta investigación es necesario reparar en el rol de quienes lideran los cambios planificados en las organizaciones empresariales, cambios que requieren ser orquestados teniendo en cuenta las etapas de Descongelamiento–Cambio–Recongelamiento sugeridas por Schein (1993). En tal sentido, sus trabajos acerca de la relevancia del líder en la cultura empresarial donde está arraigado y que presenta incluso como “dos caras de la misma moneda”, nos aporta una de las

funciones más decisivas que poseen, a saber “la creación, conducción y, -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura” Schein (1988).

En relación al cambio, una organización puede implementar conductas de preservación de la identidad y conservación de sus estructuras –aunque se vuelvan inadecuadas a nuevas situaciones-, de su ideología, y finalmente, de sus cuadros de personal - aunque ya no puedan ajustarse a las nuevas exigencias-. En otros términos, y tomando los desarrollos de Piaget, Lapassade afirma que “las *conductas de asimilación*, es decir, de utilización de esquemas elaborados para responder a situaciones antiguas” pueden aventajar a “las *conductas de acomodación*, que suponen la elaboración de nuevos esquemas de acción, más adecuados para responder a situaciones nuevas” (1999: 203-204); esta situación es ciertamente desafortunada a los fines de la supervivencia de una organización, en especial cuando la misma induce mecanismos de defensa tales como el endurecimiento ideológico, el rechazo sistemático de la novedad y la hostilidad para con toda crítica. En la misma línea argumental Enriquez contrapone al *modelo de orden* otro autorregulado, que denomina *modelo de equilibrio*, en el que se “admite la historia, los conflictos, las discusiones -y, más aún, se alimenta de contradicciones-“, y también “admite una idea de orden que surge del desorden” (en Lapassade, 1999: 171), cuyas características la constituyen la interdependencia en la prosecución de un fin común de los objetivos, la aptitud para trabajar en grupo, y la creatividad e innovación de la que todos pueden dar prueba, hasta el punto de discutir ideas aberrantes.

Para cambiar es necesario desarmar la estructura de significación de una organización, es decir, modificar conductas y valores propios que ella misma genera en forma recursiva en sus secuencias y procederes cotidianos –muchas veces reforzado en los procesos de inducción y capacitación- y que por lo tanto requiere “perturbar las infinitas interacciones recurrentes que los generan ” (Schvarstein, 1998: 271). Esa perturbación se realiza a través del diseño de cambios eficaces que le permitan a la organización progresar manteniendo sus propias coherencias internas, atendiendo a los cambios de los siguientes operadores internos: espacio físico, tiempo, lenguaje, distribución de los recursos, participación en la toma de decisiones, distribución de la información, sistemas de trabajo, sistemas de control, políticas, normas y procedimientos, sistemas de recursos humanos, prácticas gerenciales. A estos pueden

agregarse otros de naturaleza externa tales como los modos de interacción con clientes y proveedores, relaciones con los organismos públicos y con la comunidad.

La capacidad para cambiar es una condición necesaria para la supervivencia de una organización, y en esos cambios se incluyen las políticas de capacitación. Dado que “una condición de cualquier proceso de cambio organizacional es que sea creíble” (Schvarstein, 1998: 368), requiere analizar el proceso político del cambio desde el punto de vista de los actores que pertenecen a la máxima conducción de una organización, quienes presentan una habitualmente baja homogeneidad en la intencionalidad que supuestamente guía el cambio, y que dirimen en consecuencia a través de relaciones de poder. Además, la credibilidad de los gestores del cambio estará sustentada por atributos adicionales de coherencia, liderazgo, convicción, respeto e integridad, que permita instalar y responder a canales de feedback ascendentes, cumplir las normas aunque evitar hacer cumplir las que carezcan de sentido, controlar de mensajes contradictorios, entre otros.

En relación a la vivencia organizacional, es importante diferenciar los conceptos de *Crisis* y *Catástrofes*; respecto a las primeras, Schlemenson (1998) cita a S. Fink, J. Beak y K. Taddeo<sup>21</sup> quienes afirman que la misma puede ser vista como un proceso que sigue las siguientes fases: a) período inicial de shock, b) período de retraimiento defensivo, c) período de reconocimiento, d) proceso de adaptación y cambio. Más adelante el autor sostiene que aunque existe una ruptura de la regularidad que se traduce en la imposibilidad de planificar y en la aparición de una de las siguientes dos actitudes: a) paralización y resignación, b) asumir los hechos como objetivos de análisis y reflexión y haciéndose cargo del cambio, finalmente sus desajustes son absorbidos por el propio sistema que los conserva. El problema es cuando estos desajustes son permanentes, las crisis se realimentan y crecen, y se constituye la primera fase de una *Catástrofe*, donde la perturbación o bien la sucesión de eventos externos que la generan constituyen una discontinuidad observable, se observa una súbita aceleración, un salto en los tiempos y en el ritmo normal de los acontecimientos. Los autores afirman, por lo tanto, que ante las perturbaciones internas o externas el sistema debe crear y desplegar una *energía de activación*<sup>22</sup> de igual o superior

---

<sup>21</sup> S. Fink, J. Beak y K. Taddeo: “Organizational crisis and change” The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 17, 1971 (citado en Schlemenson, Aldo; 1998)

<sup>22</sup> La energía de activación es una capacidad virtual; es la expresión de la potencialidad que tienen las organizaciones para producir novedad, y es un concepto esencial para entender la naturaleza del proceso de autoorganización ya explicado.

magnitud, y mayor será entonces la cantidad y calidad de recursos que deberá poner en juego la organización para asegurar su subsistencia y resolver la crisis o catástrofe.

#### **2.2.4. Las organizaciones y el contexto.**

En este apartado es menester hacer nuevamente mención al factor común de varias definiciones sobre el significado del concepto de organización ya desarrollado, que hace referencia al contexto en el cual actúan. En particular, la definición de Schlemenson sobre las organizaciones nos detiene a observar la importante incidencia en la dinámica interna de las organizaciones por parte del *contexto social, político y económico*, donde se encuentra la globalización de la economía bajo estudio. Además, ante la presencia de un entorno complejo, mayor será la probabilidad de producir cambios innovativos<sup>23</sup> y, en consecuencia, mayor también será la necesidad de que el personal jerárquico de la misma incorpore nuevos y mejores conocimientos y profesionalice su capacitación.

El entorno donde se encuentran las organizaciones les exige la adopción de modelos específicos para garantizar una adecuación en forma efectiva; así, las organizaciones de tipo burocráticas son eficaces y productivas cuando su entorno de algún modo está protegido o es estable, y por lo tanto requieren de su personal jerárquico una gestión al estilo de un mecanismo de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto; distinto es el caso cuando la misma organización se encuentra en un entorno turbulento o fuertemente competitivo, tal como lo representa la competitividad internacional favorecida por la globalización de la economía. Al analizar este impacto, y en particular comprender el marco organizacional en el que se definen las políticas, incorporo la visión de Etkin y Schvarstein (1995) quienes afirman que las organizaciones sociales adoptan diversas formas estructurales a través del tiempo. Por una parte, *estructuras conservadoras* que se mantienen en estado de cambio estable, con conservación y control de la estructura, donde los fenómenos de estabilidad estructural se enmarcan en los procesos de adaptación del sistema a su entorno; y las *estructuras innovativas*, que ocurren cuando luego de iniciarse una serie de perturbaciones continuadas que llevan

---

<sup>23</sup> Hage, J. Y Aiken, M. *Social Change in Complex Organizations*. Random House, New York, 1970, en Suarez, F. e Isuani, F., *Innovación en las Organizaciones, una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas*, Revista de Investigaciones del INAP. N°0, Buenos Aires, páginas 13 a 28 (1998).

a la organización lejos del equilibrio, y en un momento de esta trayectoria, un solo impacto adicional produce un punto de cambio donde aparecen estructuras alternativas, así como la exposición del sistema a una perturbación sustancial en relación con los modos de funcionamiento preexistentes.

### **2.2.5. Clasificación de Organizaciones**

Las organizaciones presentan una variedad importante: pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, supermercados, hospitales, universidades. Pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, y pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Existen por último organizaciones dedicadas específicamente a lograr objetivos de lucro, para autoabastecerse con los excedentes financieros y permitir el retorno de la inversión o capital, y otras organizaciones en cuyos objetivos principales no aparece el lucro; de esta manera, las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con o sin fines de lucro. En realidad, la principal característica de las organizaciones es la diversidad de su naturaleza (Chiavenato, 1997; Chiavenato, 2002).

### **2.2.6. La naturaleza de la Empresa Cooperativa**

Desde el punto de vista jurídico, una cooperativa constituye una organización empresarial o empresa, entendida como la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos. (Ley 20.744 Contrato de Trabajo, Edit. Zabalía, Bs. As., 2004). Resulta conveniente a los fines de esta investigación, precisar jurídicamente la existencia de una empresa de características cooperativas en el amplio espectro de tipos de organizaciones empresariales existentes. Así, según la Ley 19550 - Sociedades Comerciales – existe una sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas. Son las Sociedades Comerciales Plurales o Colegiadas, constituidas por Sociedades Colectivas, Sociedades de Capital-Industria, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Comanditas Simples, Sociedades Comanditas por Acciones, y Sociedades Anónimas.

Además de las típicas Sociedades Comerciales, existen las individuales, que actúan por cuenta propia como comerciantes, industriales o prestadores de servicios autónomos.

Según la Ley 12.962 - Sociedades de Economía Mixta -, encontramos este otro tipo de Sociedades, integradas por el Estado Nacional y capitales privados para la explotación de empresas que tengan por finalidad la satisfacción de necesidades de orden colectivo o la implantación, el fomento o el desarrollo de actividades económicas.

Finalmente, a partir de la publicación en 1973 de la Ley de Cooperativas (Ley Nº 20.337), y aunque no se emplea la expresión “empresa”, se refiere a otro tipo de Sociedad, habitualmente reconocidas en el ámbito cooperativo como Asociaciones. Las Cooperativas son presentadas por la citada ley como entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua con el objetivo de organizar y prestar servicios, y que entre otros reúnen los siguientes caracteres:

1. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
2. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.
3. Fomentan la educación cooperativa.
4. Preveen la integración cooperativa.
5. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Las Cooperativas se integran en el sector Privado No Lucrativo, junto a las Mutuales, Fundaciones, Consorcios de Propiedad Horizontal, Consorcios Vecinales, y Proveedurías Sindicales. Aunque comparten el sector Privado No Lucrativo y la denominada Economía Social, se diferencian de las Sociedades con fines benéficos tales como las Asociaciones Civiles que se desenvuelven como Entidades de Bien Público (Bibliotecas populares, Sociedades de Fomento, Clubes).

Especificando el concepto de Empresa Cooperativa, es importante tener en cuenta que la misma se rige por las disposiciones específicas de la Ley que le dio origen (Ver Artículo 1 acerca de la Naturaleza y Caracteres de la Ley homónima);



además, en años recientes se considera una cooperativa como entidad de naturaleza empresaria, aunque cada vez más diferenciada de otras sociedades que persiguen un fin lucrativo, valorándose más en el sentido etimológico de actividad que se acomete con el propósito de alcanzar un objetivo, con prescindencia del ánimo de ganancia o utilidad (Cracogna, D., 2006). En particular, el Artículo 7º de la citada Ley establece la necesidad de proyectar un Estatuto para su constitución, que debe ser aprobada por la Asamblea y el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires, y debe estar inscripta luego en el Registro Nacional de Cooperativas.

Finalmente, en las cooperativas -como en todas las Sociedades Comerciales, con mayor o menor énfasis-, existen tres órganos de gobierno: la Asamblea, la Administración, y la Fiscalización, y como complemento de la labor fiscalizadora de la Sindicatura existe un servicio permanente de Auditoría Externa. Está sometida además al control permanente de la autoridad de aplicación de la Ley de Cooperativas, actualmente realizado por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), y de los órganos provinciales competentes en la materia donde la Cooperativa se encuentre radicada.

### **2.2.7. Evolución y tendencias**

Las organizaciones tienden a crecer o, como mínimo, a sobrevivir; esto exige mayores desafíos en la administración de los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementan la tecnología y las actividades de apoyo, entre otras; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantienen y promueve el crecimiento o supervivencia organizacional. Constituyen así la competencia básica de la organización, es decir, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, inestable, cambiante y competitivo.

Chiavenato (2002) pronostica que en un ambiente de hipercompetitividad, sólo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa. Estas ventajas no son permanentes y deben construirse continuamente estableciendo las condiciones previas necesarias: visión y anticipación

del futuro de los negocios del sector, y compromiso de los colaboradores en esta construcción.

El entorno en el que las organizaciones se desarrollan está cambiando muy rápidamente; por lo tanto, ya no es posible conocer el mercado y competidores con profundidad, dado que se van transformando continuamente, y aunque una organización pueda estandarizar, sincronizar y maximizar (tal la lógica de la economía perteneciente a la Segunda Ola), es muy poco probable que se pueda concentrar la toma de decisiones cuando además se introduzcan tecnología y redes increíblemente complejas, y se requiera mantener la respuesta a las demandas aceleradas y cambiantes del mercado.

Por lo tanto, ante el cúmulo de información que llega en cantidades masivas y sin solicitarla a través de la multiplicidad de medios actuales de comunicación, muchas organizaciones están aumentando la delegación de autoridad y facultando la toma de decisiones menos importantes en niveles inferiores de la jerarquía de empleados. Este giro hacia la delegación de poder en el empleado no se debe a que los gerentes han asistido a actividades de capacitación en sensibilidad y adhieren a la teoría de las relaciones humanas, sino a que no existe otra manera que los dirigentes comprendan las realidades novedosas, complejas, cambiantes y actuales que los empleados necesitan encarar, que no sea confiando en el conocimiento de las personas de rango inferior en un mayor grado que en el pasado; no se puede competir en el entorno actual a menos que estos empleados tengan aptitudes y sean capaces de innovar y de tomar decisiones inteligentes (Toffler, 1999: 28-29).

El apartado que sigue referido a la globalización de la economía y sus consecuencias nos suministra información ajustada respecto a este análisis, y busca presentar el componente externo que activa en las organizaciones empresariales procesos de ajuste y rediseño en su estructura interna de funcionamiento, en sus objetivos y sobre necesarios cambios en las políticas de capacitación de su personal jerárquico.

## Capítulo 3

### La década del 90, en contexto de Globalización y cambio de paradigma

#### 3.1. La Globalización

Independientemente de analizar la Globalización como generadora de grandes amenazas así como de grandes oportunidades (Serra, 2000), de interpretarla como favorecedora de los países más desarrollados al poseer mejor tecnología, recursos y estabilidad económica (Chiavenato, 2002), o de afirmar que las lógicas de crecimiento y bienestar ya no caminan de la mano en la era de la globalidad (Pereyra, 1998), lo cierto es que su presencia ha sido insoslayable en nuestro país en la década del 90, donde hemos sido testigos - entre otros hechos -del bajo énfasis otorgado al conocimiento en comparación con nuestras tradicionales materias primas básicas.

Bahía Blanca no ha estado exenta en este avance de la globalización; en particular, desde fines de la década de 1990 ha experimentado en forma continua el incremento de importante competidores internacionales<sup>24</sup> que originaron en las organizaciones empresariales privadas de Bahía Blanca (OEPBB) del rubro afectado, un contexto de difícil supervivencia.

Esta situación impactó fuertemente en la dirección de muchas OEPBB comprendidas en un radio de 300 km., quienes ante la noticia del futuro arribo adoptaron comportamientos diversos, que podría situarse en un continuo con inicio en la despreocupación -e incluso negación- de la inminente presencia competidora, hasta la anticipación de alternativas estratégicas.

##### 3.1.1. Nacimiento de la Globalización

Definir y precisar el inicio de la globalización genera expectativas de difícil concreción. Algunos autores señalan que el actual proceso de globalización es parte de un proceso mayor iniciado en 1492 con la conquista y colonización de gran parte del mundo por parte de Europa, otros que ya en 1961 los medios de comunicación

---

<sup>24</sup> Denomino Competidores Internacionales a las empresas de elevado volumen de facturación que desarrollan sus actividades fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, e instaladas en más de un país.

electrónicos estaban creando una *aldea global*<sup>25</sup>. De igual forma, algunos destacan que a partir de la explosión de la bomba atómica en Hiroshima en 1945 nació una comunidad global unida en el terror a un holocausto mundial. También se ha asociado el inicio de la globalización a la invención del chip (12 de septiembre de 1958), la llegada del hombre a la luna, que coincide con la primera transmisión mundial vía satélite (20 de julio de 1969), o la creación de Internet (1 de septiembre de 1969). Pero en general se ubica el comienzo de la globalización en la desaparición de la Unión Soviética y el bloque comunista que encabezaba. Si bien la autodisolución de la Unión Soviética se produjo el 25 de diciembre de 1991, se ha generalizado simbolizarla con la caída del Muro de Berlín el 9 de Noviembre de 1989.

### **3.1.2. Algo de historia**

Para definir el alcance del término Globalización es importante conceptualizar al sistema capitalista y su historia. Diego Pereyra (1998) define el Capitalismo como una forma específica de organización social para satisfacer las necesidades de la sociedad basada en la producción de bienes para su intercambio en el mercado, donde los bienes producidos para el consumo se transforman en mercancía en el proceso productivo, y el dinero resultante de la venta de la misma constituye una apropiación por parte del empresario de un excedente (plusvalía). El capitalismo basa su funcionamiento en la búsqueda por aumentar la productividad y lograr el mayor beneficio o excedente, generando una tendencia a la expansión según la lógica mercantilista de la ganancia. En consecuencia, Pereyra destaca la desigual distribución de los recursos, riqueza, prestigio y poder en este tipo de organización social.

En simultaneidad con los inicios de la Era de la información planteada en el apartado anterior, Pereyra afirma que a mediados de la década de 1970 el capitalismo entró en crisis en coincidencia con el aumento del precio del petróleo, sumado a la incapacidad del estado benefactor de dar respuestas a las nuevas demandas sociales. El Modelo automatizado de Masas imperante desde luego de la 2da. Guerra Mundial que aprovechaba la energía barata de electricidad y petróleo comenzó a dar señales de agotamiento y dio inicio a la desindustrialización y a la disminución de la tasa de

---

<sup>25</sup> Término acuñado por el sociólogo canadiense Marshall McLuhan en 1967, en su libro *The Medium is the Message (El Medio es el Mensaje)*. Este concepto se refiere a la idea que debido a la velocidad de las comunicaciones, toda la sociedad humana comenzaría a transformarse, y se volvería al estilo de vida de una aldea; es decir, el progreso tecnológico haría que todas las personas del planeta empezáramos a conocernos unos a los otros y a comunicarnos de manera instantánea directamente.

ganancia en las empresas industriales. En este punto es oportuna la reflexión del Nobel Joseph Stiglitz<sup>26</sup> (2002), quien realiza un ataque frontal a la ideología neoliberal - que tomó fuerza desde 1980 a partir del Consenso de Washington-, y la acusa de haber abandonado las ideas y acuerdos de Bretton Woods sobre el papel desempeñado por los Estados en el fomento de las economías nacionales tal como se había propuesto a partir del final de la 2da. Guerra Mundial-, para así dejar actuar a dichas economías según las leyes del libre mercado en un retorno a la línea del pensamiento liberal de Adam Smith según las cuales la motivación del beneficio constituye la fuerza que dirige la economía hacia resultados eficientes como si la llevara una mano invisible.

La austeridad fiscal, la privatización y la liberalización de los mercados fueron los tres pilares aconsejados por el Consenso de Washington durante los años ochenta y noventa. Sus políticas fueron diseñadas para responder a problemas muy reales de América Latina: aisladas de la competencia gracias a medidas proteccionistas, las empresas privadas ineficientes forzaron a los consumidores a pagar precios elevados; por otra parte, la política monetaria laxa hizo que la inflación se descontrolara. En consecuencia, la liberalización comercial – reducción de aranceles y eliminación de otras trabas proteccionistas- crearía nuevos empleos a medida que se destruyen los ineficientes. El problema radicó en que muchas de esas políticas se transformaron en fines en sí mismas más que en medios para un crecimiento equitativo y sostenible (Stiglitz, 2002); de esta manera, las instituciones internacionales creadas para ayudar a los desequilibrios mundiales –FMI, Banco Mundial- propiciaron enérgicamente la privatización y la liberalización a un ritmo que a menudo impuso costes apreciables sobre países que, como Argentina, no estaban en condiciones de afrontarlos.

Estos fenómenos provocaron una reorientación de la inversión hacia otros sectores, en especial el mercado financiero, y surge entonces la participación del Estado en la economía como un obstáculo para la actividad económica y una causa de la falta de motivación para la inversión y la consecuente reproducción del capital. Nació así un nuevo modelo económico basado en las Nuevas Tecnologías y en la Información que se caracteriza por la especialización flexible, producción diversificada, descomposición de los productos, visión interdisciplinaria, aplicación del enfoque

---

<sup>26</sup> El profesor Stiglitz desempeñó la docencia universitaria en prestigiosas instituciones de Estados Unidos; en 1993 abandonó la vida académica para trabajar como presidente del Consejo Asesor del Presidente Clinton en materia de política económica, y en 1997 fue Economista Jefe y Vicepresidente del Banco Mundial hasta Enero de 2000.

sistémico y de flujos productivos, y la integración de los procesos (Pereyra, D; 1998). La competencia global se presenta entonces como una compleja red de centros globales de excelencia (Ulrich, 1997) donde se aprovechan tecnologías desarrolladas en una ciudad y compartidas en todo el mundo; se intensifican los movimientos de productos, gente, información e ideas alrededor del mundo para responder a las necesidades locales, y el manejo de la paradoja de las economías de escala que consecuentemente requieren una visión global y compromisos de respuesta locales.

Siguiendo con el planteo de Pereyra, en el contexto de estas transformaciones el fenómeno principal de la globalidad<sup>27</sup> está constituido por la flexibilización del proceso productivo y del ámbito de trabajo. Argumenta que la flexibilidad laboral está dada por la rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad, generándose un flujo de información que permite el aprendizaje constante. Coincide con otros autores en que el cambio de paradigma significó un cambio en la racionalidad del proceso productivo, con la incorporación de la llamada Calidad Total que reduce costos y aumenta la producción global gracias al *aporte personal* de todos los miembros de la organización.

Finalmente, Pereyra anima el pensamiento del lector acerca de analizar la globalización como la aceleración de una tendencia expansiva del capital en el ámbito mundial; de este modo se resalta como una profundización del proceso de crecimiento de la economía capitalista y la constitución de un mercado mundial único e integrado, es decir, globalizado. Con todo, para este autor, ese mercado es verdadero solo parcialmente dado que la globalización es un proceso creciente de integración entre los países, pero el crecimiento de la riqueza, el comercio internacional y el consumo es completamente heterogéneo. En paralelo a las opiniones de Stiglitz respecto a la privatización y liberalización comercial mediante reducción de aranceles y eliminación de otras trabas proteccionistas a los productos de los países desarrollados, Pereyra no observa homogeneidad en las políticas comerciales, y advierte la tendencia a liberalizar el intercambio de bienes con alto contenido tecnológico y, por otra parte, a proteger el comercio de bienes primarios que terminan perjudicando a los países exportadores de materia prima. Este proceso es contradictorio y genera transformaciones estructurales, en especial una distribución no igualitaria de los ingresos, aumento de la pobreza y la marginalidad.

### 3.1.3. Aproximación al concepto, sus beneficios y riesgos

El término Globalización fue utilizado por primera vez por Theodore Levitt<sup>28</sup>, para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década de los 60; en su libro anunció la instalación de mercados globales, de economías de escala en la producción, y la aparición de las empresas multinacionales y la empresa global.

La globalización es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

Una definición que podríamos denominar como representativa de profusas propuestas es la del Nobel Stiglitz, quien define a la globalización como "la integración más estrecha de los países y pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios y capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras" (2002: 37).

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital, y particularmente a los efectos de la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, lo que a su vez suele denominarse como "libre comercio".

Entre los factores que impulsan su desarrollo, se encuentra esta desregulación financiera internacional, el desarrollo de los medios de comunicación -especialmente Internet- y transporte, la apertura de mercados, el crecimiento y fusiones entre empresas y la privatización de empresas públicas.

---

<sup>27</sup> Pereyra distingue los conceptos globalización de globalidad, identificando a la primera como un proceso, y a la segunda como una realidad concreta.

<sup>28</sup> Levitt, Theodore. *The Globalization of Market*. En: Harvard Business Review, (61): 92-102, Mayo - Junio, 1983. Economista estadounidense de origen alemán y profesor de la Harvard Business School.

El fenómeno de la globalización constituye una indiscutible transformación de las lógicas de la economía, y ha impactado consecuentemente en la sociedad y en las organizaciones; tal vez esta realidad podría asemejarse a lo que Thomas Kuhn plantea con el concepto de “Revolución Científica” (1991: 27-29).

Por lo tanto, es necesario analizar los beneficios potenciales que puede generar y los riesgos que se deben afrontar.

Entre los beneficios potenciales encontramos la disminución de la situación de aislamiento experimentada por numerosos países en vías de desarrollo, un mejor aprovechamiento de los recursos de los países, la posibilidad real de un intercambio entre éstos y otros países desarrollados en un mercado internacional de elevadas alternativas de cooperación, y el crecimiento de numerosos países de manera mucho más rápida que en otras épocas; también, el hecho de que un número mayor de personas gocen en la actualidad de un mayor nivel adquisitivo y de un nivel de vida muy superior al que habían disfrutado nunca, el fortalecimiento de un sistema global de protección de los derechos humanos y la interconexión de políticas activas para mejorar las condiciones de países sometidos a peligros reales - como las minas anti-personas- o aquellas campañas destinadas a condonar las deudas de países demasiado pobres; finalmente, el acceso a un grado de conocimientos y de cultura que sólo hace un siglo no era alcanzable ni por los más ricos del planeta

Respecto a los riesgos, no cabe duda que la globalización ha generado una mayor diferencia entre los países ricos y los que se encuentran en vías de desarrollo; el número de pobres ha aumentado de forma dramática a escala global, mientras que los ricos lo son cada vez más. El medio ambiente es afectado negativamente, los procesos políticos se corrompen y el veloz ritmo de los cambios exigidos no ha permitido a los países un tiempo suficiente para la adaptación cultural. Finalmente, existe falta de control sobre los mercados y las empresas multinacionales, aumentan los desequilibrios económicos, sociales y territoriales, y predomina una Economía financiera-especulativa sobre la Economía real.

Varios autores coinciden en que la globalización aumenta fuertemente la brecha entre pobres y ricos, así como la de países desarrollados y subdesarrollados (Stiglitz, Pereyra, Kliksberg, Hesayne, Ulrich). En particular, para Pereyra existe una evidente correspondencia entre la reestructuración económica, la flexibilidad y la fragmentación del mercado de trabajo. Las lógicas de crecimiento económico y de bienestar social,



contradictorias y en permanente tensión entre sí, lograban aumentar la productividad aunque también la calidad de vida de los trabajadores; con la llegada de la globalidad, el crecimiento de la economía ya no depende del aumento del consumo, sino de la capacidad de las empresas por bajar sus costos y elevar su ganancia, a menudo a costa del avasallamiento de las conquistas sociales. Este proceso polariza la sociedad produciendo esta mayor brecha entre ricos y pobres, restando capacidad de movilidad ascendente. Ulrich (1997) plantea otra realidad relacionada a la asimetría existente entre las organizaciones empresariales de países tecnológicamente avanzados, y aquellas existentes en economías débiles; mientras las primeras se enriquecen rápidamente al convertirse en actores globales e invertir en los países de menores recursos, éstos reciben el impacto, ensanchan la brecha social respecto a los primeros, y hasta pueden sufrir la consecuencia de disturbios y revoluciones. Joseph Stiglitz (2002), uno de los críticos de la globalización, en especial en relación al funcionamiento de las entidades financieras internacionales, se pregunta el motivo por el cual la globalización –una fuerza que ha producido tanto bien- ha llegado a ser controvertida. Realiza un análisis particular acerca de las causas de la creciente diferenciación entre países ricos y pobres, explicando las políticas macroeconómicas que en el último decenio se han aplicado al desarrollo de algunos países y que supuestamente estaban dirigidas a aumentar el bienestar de las respectivas poblaciones. Denuncia el doble discurso que predomina en las instituciones globales cuando pretenden ayudar a los países subdesarrollados obligándolos a abrir sus mercados a los bienes de los países industrializados, cuando al mismo tiempo protegen los mercados de estos últimos<sup>29</sup>.

Desde la Iglesia, Juan Pablo II (2003) ha llamado la atención sobre la falta de sustentabilidad de un modelo de desarrollo global al afirmar que “en el mundo de hoy no basta limitarse a la ley de mercado y su globalización” y haciendo referencia al necesario fomento de la solidaridad menciona al Capitalismo que “pone al lucro por encima de la persona”. En nuestro país, el obispo emérito Monseñor Miguel Esteban Hesayne, en ocasión de recibir el título de Doctor Honoris Causa en la Universidad de Rio Cuarto, relata una expresiva imagen del prestigioso intelectual y filósofo francés

---

<sup>29</sup> La idea general del libro de Stiglitz podría sintetizarse de la manera siguiente: en un contexto de globalización, en que todas las economías nacionales se encuentran en constante interacción, se debe favorecer el crecimiento económico de los países menos desarrollados; pero para que ello sea posible, no basta con que las instituciones económicas supra-nacionales se apliquen a proporcionar recetas de crecimiento, sino que éstas deben de respetar *las secuencias y los ritmos* que exigen algunas economías con un débil grado de desarrollo.

Edgar Morin, quien piensa la nave espacial Tierra como un Titanic propulsado a toda velocidad por la ciencia, la técnica, la industria, la economía, pero sin dirección humana, sin ética que regule los poderes gigantescos que han logrado los tripulantes de la nave tierra, y leyendo uno de sus textos transmite al auditorio: “Es imperativo discernir cuál es el proyecto ético humanizante, cual es la energía globalizadora que encaucen hacia el bien de la humanidad total los poderes enormes que ha conseguido la ciencia y la técnica actual.” (Hesayne: 36-37). Haciendo clara referencia a la brecha creciente entre ricos y pobres, hace también mención al nuevo término de excluido que “responde a un efecto social propio del proceso de globalización manipulado sin valores éticos, y que no tiene posibilidad de recuperación ya que”, afirma, “es el nuevo nombre de la muerte en vida” (27).

Toffler (1999: 24-25) invita al lector a preguntarse: “¿Quién es importante en el escenario global aparte de las naciones?”, y en calidad de respuesta afirma que las grandes religiones como la Iglesia Católica, el Islam, y la hostilidad religiosa musulmana-hindú, sumados a las corporaciones gigantescas –muchas apátridas- que tienen intereses globales para avanzar o para defenderse, las Organizaciones intergubernamentales (ONU, OMC, OCDE, y otras) quienes son controladas *en teoría* por las naciones que las representan, y las Organizaciones No Gubernamentales son las más conocidas. También menciona el poder de las redes de narcotráfico y grupos de delincuencia organizada. Esta variedad de caras del poder genera *Coaliciones Profundas*, la que consistirán no solo de naciones y de Estados, sino que constarán de múltiples niveles y capas en las que se conjugarán los arriba mencionados, mediante enlaces entre regiones, sociedades que pasan por alto los estados, y otros movimientos que tornan multidimensional al sistema del poder mundial. Agrega que existen tres fuentes de poder social: la fuerza - es decir, la violencia o la amenaza-, la riqueza, y finalmente el Conocimiento o la Información, que define como “la mejor de las tres dado que se puede obtener lo que se desea sin tener que obligar a los demás”.

Resulta interesante analizar la transición que se observa desde las antiguas dictaduras de las elites nacionales, a otra ejercida por las finanzas internacionales, hecho que genera el riesgo de pérdida de soberanía que experimentan algunos países que necesitan ayuda económica, y que si no cumplen determinadas condiciones pueden inhibir su progreso debido a que las instituciones globales (FMI, Banco Mundial) y los mercados de capitales se negarán a prestarles el dinero que necesitan

para su progreso. Se ha escrito no hace mucho tiempo<sup>30</sup>, y no sin razón, que a los regímenes totalitarios de los años treinta está sucediendo un régimen globalitario, que descansa sobre los dogmas de la globalización y del pensamiento único, dejando de lado las libertades del individuo y abandonando a los mercados financieros la dirección total de las actividades de la sociedad dominada. Adicionalmente, Ulrich (1998) resalta la importancia de aprender a manejar realidades políticas inciertas, donde en lugar de existir procesos democráticos, muchas veces el poder político y económico puede ser influido por la religión, la familia, el unipartidismo o incluso por levantamientos y revoluciones.

### **3.1.3.1. Consecuencias latinoamericanas**

Como resultado del proceso de globalización, las negociaciones comenzaron a realizarse entre bloques (NAFTA, Unión Europea, Países del Este Asiático) más que entre países en forma individual. De esta manera, la potencia negociadora de cada bloque pasó a depender de la homogeneidad del grupo y de la superación de las asimetrías o diferencias relativas entre las naciones integrantes.

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) representa un intento de algunos países sudamericanos de no permanecer aislados de esta tendencia. En particular, esta pretensión ha sido y es difícil de superar teniendo en cuenta las diversidades económicas entre sus cuatro países miembros, compuestos por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay -, quienes el 1º de Enero de 1995 dieron inicio a esta integración luego de ratificarlo el 18 de Diciembre de 1994 en el "Protocolo de Ouro Preto", cuyos dos aspectos fundamentales además de establecer una estructura institucional básica y asignar al bloque personería jurídica internacional, son la eliminación de las barreras arancelarias en el comercio entre los países socios, y el establecimiento de un arancel externo común y único respecto a terceros países.

Aunque existe falta de identidad, eficacia y atractividad en la vida del Mercosur, una de las principales dificultades de superar es la diversidad de los países latinoamericanos. El especialista Samuel Pinheiro Guimarães<sup>31</sup> afirmaba en relación a

---

<sup>30</sup> Ramonet, Ignacio, Un mundo sin rumbo. Crisis de fin de siglo. Madrid: debate, 1997 (5ª ed. 1999), p. 77..

<sup>31</sup> Pinheiro Guimarães tiene tres décadas de actividad diplomática brasilera. Estos comentarios fueron realizados en la página [www.prensamercosur.com.ar](http://www.prensamercosur.com.ar) el 10/09/06 en un artículo titulado "Los socios mayores quieren fortalecer el Mercosur"

las asimetrías, que los países del Mercosur son fundamentalmente distintos en población, desarrollo social, y desarrollo económico, y por lo tanto instaba a ayudar a aquellos países de la región que más recibieron el impacto del neoliberalismo. Dada su consideración de que el libre comercio no resuelve todo, insta a colocar el esfuerzo en el desarrollo de las sociedades como una preocupación central. Y más adelante, al definir alternativas para fortalecer esa integración económica y acelerar su desarrollo, recalca la necesidad de avanzar conjuntamente en la construcción de infraestructura (ferrocarril, carreteras y conexiones aéreas, gasoductos).

En consecuencia, las organizaciones empresariales del MERCOSUR debieron realizar necesariamente un cambio de mentalidad al pasar de una economía cerrada, con mercados protegidos, a una economía abierta y de creciente competencia internacional.

En nuestro país, principalmente durante toda la década del 90 se asistió a la aplicación de los planes neoliberales, con la consecuente pérdida de liderazgo que la industrialización sustitutiva había ostentado precedentemente respecto del desarrollo económico global, sin ser reemplazada por ningún otro factor dinamizador del crecimiento (Pereyra, 1998). En Argentina no se ha observado una clase política dirigente tomando precauciones mediante la generación de una situación de competencia entre empresas por delante de procesos de privatización y reestructuración de empresas estatales, ni evidencias de una unidad nacional que pudieran concurrir para evitar la conocida crisis que estalló en Diciembre de 2001. Tampoco hasta ese entonces se seleccionaron asesores en forma cuidadosa, se estableció un programa para el futuro del país, o se buscó explicarlo abiertamente para obtener apoyo popular, aspectos que en forma incipiente comienzan a observarse en la actualidad.

Por lo tanto, en Argentina se fue profundizando un proceso de reestructuración social que produjo unificación por arriba de la pirámide social y consecuente concentración de riqueza, y fragmentación de su base mediante la disminución de obreros asalariados de un 45% a un 33% entre 1947 y 1980, crecimiento del sector informal, el cuentapropismo, la desocupación estructural, la terciarización, la precariedad laboral y la economía no registrada (Pereyra, 1998).

El impacto globalizador se hizo notar especialmente en Argentina durante la década del 90, y las operaciones realizadas incluyen casos de concentraciones y fusiones respecto de las cuales un proceso de control previo del Estado desde el punto de vista de la defensa de la competencia seguramente habría sido deseable. Parafraseando a Leonardo Schvarstein (1998), ocurre la “abdicación del Estado” en las funciones que cumple, y la paulatina asunción de estas funciones por otras entidades de la sociedad civil.

La nómina de las principales fusiones y adquisiciones menciona 128 operaciones ocurridas a lo largo de 1996, el año donde ocurrieron las mayores operaciones, destacándose como los períodos más activos los meses de julio (18 operaciones), agosto (16), octubre (15) y febrero (14). La mayor de esas operaciones es la compra de Supermercados Norte por parte del Exxel Group en diciembre (\$380 millones). Durante 1997 continuó el proceso de concentración, año donde se registra la compra de Su Supermercado por la empresa DISCO en \$72 millones<sup>32</sup>.

La concentración económica se evidencia también por parte de empresas nacionales que adquirieron activos o empresas en el exterior, destacándose 8 casos, entre los que sobresalen la compra de parte de la Refinería La Pampilla (Perú) por parte de YPF (\$180 millones), la de Ingeniería Eléctrica SA de Chile por parte de Siemens (sin datos), la de una división de YPF de Bolivia por parte de un consorcio formado por YPF, Pérez Companc y Pluspetrol (\$264 millones) y la del 37% de Dalmine SPA de Italia por Siderca (\$82,5 millones). Otro tipo de operación es la adquisición de acciones de empresas ya controladas por el comprador. Esto sucedió en el caso de las adquisiciones de acciones de Telefó SA por parte de Editorial Atlántida (\$24 millones) y en el de la compra de acciones de la Transportadora de Gas del Sur por parte de Enron y Pérez Companc (4 operaciones por un total de \$500 millones), las cuales ya poseían un paquete accionario importante de dicha entidad<sup>33</sup>.

Las organizaciones empresariales de Bahía Blanca en general no estaban preparadas y tenían muy poca información ante los procesos de integración global. Un relevamiento realizado en 1994<sup>34</sup> les consultaba sobre cuál era su posición ante la competencia nacional, cuyas respuestas fueron en un 65% buena, un 27% regular, un 3% mala y el 2% no sabía; cuando se les pidió su impresión ante la competencia

---

<sup>32</sup> Fuente: [www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)

<sup>33</sup> ídem anterior.

extranjera, sólo el 16% dijo que estaba en buenas condiciones, el 17% regular, el 27% mala y el 40% no sabe o no tiene una apreciación justa.

### 3.1.3.2. Globalización en el Mercado de Distribución de Productos de Consumo Masivo

En una importante investigación realizada por la prestigiosa consultora argentina ACNielsen<sup>35</sup> que fue expuesta en Agosto de 2001 ante el personal jerárquico y directivo de Cooperativa, se detalló el número de países promedio donde se encuentran las principales empresas -las dos mejores de cada rubro-, donde se pudo observar además que el negocio del retail<sup>36</sup> aún no se encontraba tan globalizado como los otros rubros (Gráfico 1).

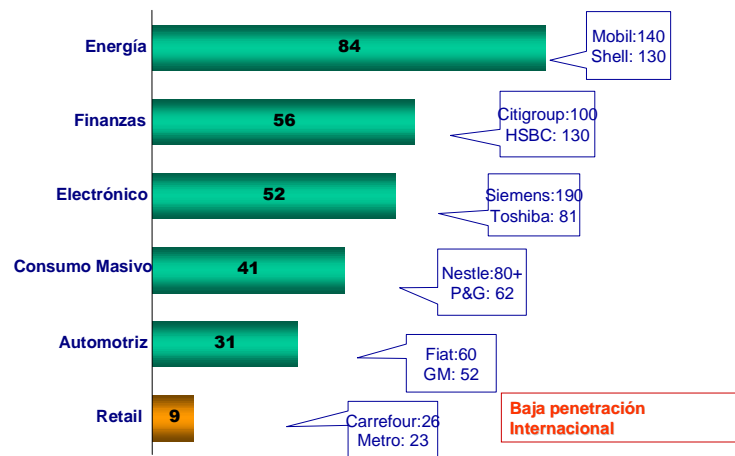


Gráfico 1 - Retailing en la Argentina. De la Hiper-Nación a la Hibernación, Presentación ACNielsen, Agosto 2001.

<sup>34</sup> Fuente: Relevamiento realizado por el Dpto. de Economía de la Universidad Nacional del Sur, en el partido de Bahía Blanca y diez distritos más del área de influencia en el este y sudeste de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>35</sup> Para mayor información acerca de la consultora, visitar [www.acnielsen.com.ar](http://www.acnielsen.com.ar)

<sup>36</sup> También llamada venta minorista, es la venta al por menor, al detalle o menudeo, realizada en negocios que atienden al público en forma directa a través de un local o punto de venta donde se venden productos o servicios y se aplican acciones de gestión y marketing. En la práctica, se denomina Retail a la industria específica del supermercado.

En este estudio, se evidencia también una baja concentración comparativa del retail a nivel global, evidenciados en el Market Share<sup>37</sup> mundial de los 50 grupos líderes de cada industria, donde se observa alta concentración en las industrias de energía (99%), automotrices (99%), laboratorios (95%), electrónicos (91%) y telecomunicaciones (86%), y menor en consumo masivo (33%), finanzas (32%), químicas (26%), y retail (18%).

Continuando con los resultados de esta interesante investigación, en el análisis de las ventas totales en billones de dólares realizadas por las cadenas de venta minorista de alimentos más importantes del mundo al año 2000 (Gráfico 2), podemos concluir que han sido las tres cadenas de retail más grandes las que se instalaron en Bahía Blanca: Wal-Mart –la cadena de mayor venta-, Carrefour (TIA-Norte) y Ahold (Disco), y que las mismas son originarias de Estados Unidos o Europa, evidenciando un poder monopólico en este rubro.

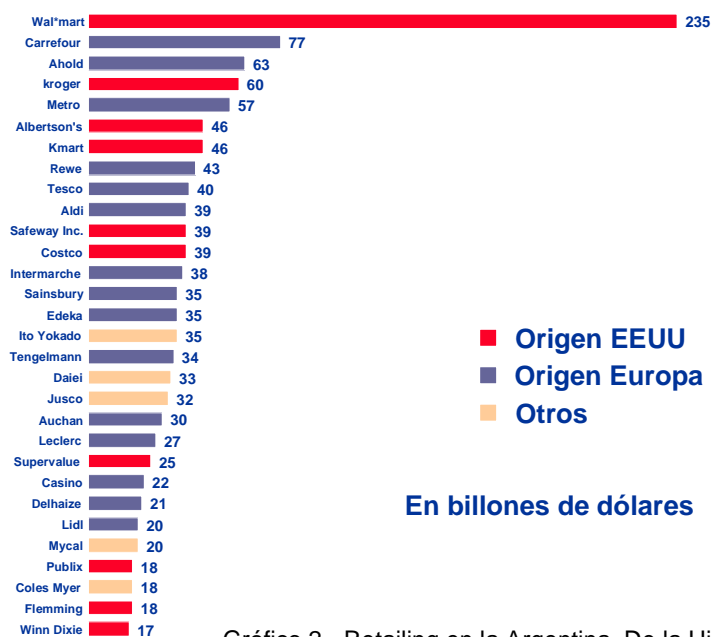


Gráfico 2 - Retailing en la Argentina. De la Hiper-Nación a la Hibernación, Presentación ACNielsen, Agosto 2001.

Para dar cuenta de la concentración de empresas relacionadas al retail, a continuación podemos observar el elevado market share de las primeras diez cadenas de supermercado instaladas en los principales países de América del Sur; asimismo,

<sup>37</sup> Término habitualmente utilizado para hacer referencia a la participación porcentual de ventas de una empresa en el mercado que atiende.

se puede observar la participación de algunas cadenas en varios países, en algunos casos bajo otras denominaciones comerciales (Tabla 2).

Mejores 10	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México
1	GRUPO CARREFOUR	GRUPO CARREFOUR	GRUPO D&S	ÉXITO/CASINO	WAL-MEX
2	DISCO/AHOLD	P.AZUCAR/CASINO	SANTA ISABEL/AHOLD	CADENALCO/CASINO	GIGANTE
3	COTO	SONAE	JUMBO	OLIMPICA	COM.MEX
4	JUMBO	BOM PRECO/AHOLD	UNIMARC	LA 14	SORIANA
5	LA ANONIMA	SENDAS	MONTERRAT	CAFAM	CASA LEY
6	WAL*MART	SE	SAN FRANCISCO	CARULLA	CHED RAUI
7	H.LIBERTAD/CASINO	WAL*MART	CARREFOUR	VIVERO	CARREFOUR
8	TOLEDO	COOP. RHODIA	RENDIC	CARREFOUR	HEB
9	COOP. OBRERA	G.BARBOSA	LAS BRISAS	COLSUBSIDIO	CALIMAX
10	AUCHAN	SONDA	MONTECARLO	COM FAMILIAR	ALMACENES V-H
<b>% Vtas</b>	<b>94%</b>	<b>73%</b>	<b>88%</b>	<b>91%</b>	<b>95%</b>

Tabla 2: Market Share al 2001. Retailing en la Argentina. De la Hiper-Nación a la Hibernación, Presentación ACNielsen, Agosto 2001.

Es de observar que la globalización ha impactado en el desarrollo del supermercadismo en Argentina, el que ha ido creciendo desde la expansión de hipermercados de cadenas nacionales (Norte, Coto, Tigre, entre otros) como extranjeras (Carrefour, Jumbo, Wal-Mart), siendo los primeros lugares elegidos Capital Federal y el Gran Buenos Aires, y luego otros centros de alta densidad poblacional tales como Córdoba, Rosario y Mar del Plata. A continuación se observa un detalle del arribo<sup>38</sup> a nuestro país de estas cadenas internacionales:

Cadena	Procedencia	Año
Carrefour	Francia	1981
Jumbo	Chile	1982
Makro	Holanda	1985
Unimarc-Ekono	Chile	1993
Wal-Mart	EE.UU.	1995
Ahold	Holanda	1997
Casino	Francia	1998
Auchan	Francia	1998

Las condiciones de la economía nacional – en el marco de la globalización - favorecieron claramente la concentración empresaria; esto se evidencia en la continuidad de algunas cadenas internacionales que operaban en la Argentina desde hacía varios años (Carrefour, Jumbo, Makro), a las que se agregaron otras atraídas por los factores que favorecían su instalación. Estas condiciones generaron que a 2006, el

<sup>38</sup> El arribo implica la apertura de un nuevo local, o bien la adquisición de otras empresas.



88.2% del Market Share corresponda a las diez cadenas más importantes del país – y 77.6% si tomamos en cuenta el ranking de las cinco mejores - quedando sólo el 11.8% de participación para otras propuestas comerciales:

- 1º. Grupo Carrefour
- 2º. Jumbo Retail
- 3º. Coto
- 4º. La Anónima
- 5º. Wal-Mart
- 6º. Grupo Casino
- 7º. Átomo
- 8º. Cooperativa Obrera
- 9º. Eki Descuento
- 10º. Toledo

### **3.1.3.3. Ola de aperturas y adquisiciones impactan en Bahía Blanca**

Este desarrollo del supermercado a nivel mundial tuvo el esperado impacto en la ciudad de Bahía Blanca - centro geográfico de las actividades la Cooperativa- a partir de la instalación de Wal-Mart y Disco en 1997, y en menor medida a través de la adquisición de Casa Tía por parte de Carrefour en 1999.

Fundada en el año 1961, el gran desarrollo de **Disco S.A.** logrado por propia expansión o por la adquisición de cadenas comenzó en marzo de 1991, cuando el grupo financiero Velox adquirió el paquete mayoritario de la empresa. Esta acción fue seguida por la designación de un nuevo equipo gerencial que concibió e implementó un plan estratégico para reenfocar el negocio de la empresa. El programa se coronó cuando en Abril de 1996 Disco se incorporó, como primera y única cadena minorista argentina, a las empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York. El mencionado plan estratégico incluyó la evaluación de los puntos de ventas existentes, junto con el crecimiento potencial de los mismos, que generó la expansión en algunas áreas y el cierre o venta de locales que estaban mal ubicados. Paralelamente, se inició una agresiva campaña de marketing que le permitió un crecimiento del 21% anual entre los años 1991 y 1998, que buscaba presentar a Disco como:

- Una cadena minorista argentina.
- Un proveedor diferenciado por sus servicios (0800, Disconet, InformiDisco, Disconsulta, DiscoFlash, Disquito, MorDisco, DiscoFoto, FM Disco, NutriDisco, Discoplus, y otros servicios).
- Un vendedor de productos de calidad, en especial productos frescos debido el carácter vecinal de la mayoría de sus clientes.
- Una organización de ventas con locales agradables.

Su política podría sintetizarse en atraer al consumidor por la cercanía y la amplitud de sus servicios - algunos sorprendentemente innovadores-, aunque evitando participar en la guerra de precios.

Además, la empresa en ese tiempo concedió especial importancia al entrenamiento de su personal, tanto como a su libertad de decisión por parte de los gerentes de los locales al responder a necesidades específicas de sus clientes que viven en un radio de cinco cuadras del local de ventas; otra característica distintiva de Disco fue su alta inversión en tecnología, la que facilitó su operación, proporcionando información oportuna y la concreción de los mencionados servicios diferenciales.

En la época que abarca esta investigación se evidencia en esta empresa su fuerza competidora. Hasta 1997 operaba unos 70 locales, con una dotación de 5.500 empleados, y en 1998 la empresa holandesa de comercio minorista Royal Ahold adquiere el 50 % del paquete accionario de Disco SA. Durante 2001 afianzó el desarrollo de una estrategia multiformato, multimarca que le permitió abarcar diferentes propuestas comerciales, estando más cerca de sus clientes y de la satisfacción de sus necesidades. El desarrollo de los conceptos Disco y DiscoVirtual en el segmento de servicio y de SuperVea y PlazaVea en el de precio, son los más claros ejemplos de la implementación de esa estrategia. Al final de ese año, incluyendo sus dos sucursales en Bahía Blanca, Disco S.A. tenía una participación del mercado a nivel nacional del 17.7%, que lo ubicaban en el segundo lugar detrás de Carrefour-Promodes. En 2004 la compañía de capitales chilenos Cencosud, propietaria de Jumbo Retail Argentina S.A., anunció la adquisición del 84,75% del total de las acciones de la sociedad argentina Disco S.A.

Para evidenciar que la concentración y expansión supermercadista continúa, es necesario detenerse brevemente a analizar Cencosud S.A., una empresa de capitales

chilenos creada por su actual presidente y principal accionista, Horst Paulmann Kemna, quien había inaugurado el primer hipermercado Jumbo en Chile en 1976 y en Argentina en 1982. La empresa evidenció un crecimiento explosivo mediante nuevas aperturas y adquisiciones para consolidar aún más su presencia en estos dinámicos mercados a través de la expansión de sus actividades y la adopción de una operación multiformato. Es así como, en Chile, se adquirieron las cadenas Santa Isabel (2003), Montecarlo y Las Brisas (2004) y Economax e Infante (2006), mientras que, en Argentina, se compraron las marcas Disco-Vea (2004). Hoy Cencosud, a través de sus supermercados, ocupa el segundo lugar en ventas tanto en Argentina como en nuestro vecino país de donde es originario.

Con 190 locales, en la actualidad Disco SA es una cadena líder en el mercado argentino de supermercados, y posee una distribución estratégica en las zonas más densamente pobladas del país.

Disco es recordado por la comunidad bahiense por sus métodos masivos de selección -alquiló una cancha de basquet para recepcionar postulantes-, y por el otorgamiento de su tarjeta DiscoPlus implementado desde 1996 en el país – en Bahía Blanca realizó un previo relevamiento meses antes de que se inaugurara el local en 1997-. Constituyó ésta una tecnología inédita en Bahía Blanca como medio de fidelización<sup>39</sup> a través del otorgamiento de beneficios para compradores frecuentes en su categoría.

Otro desafío competitivo para la Cooperativa, aunque menor, lo constituyó la venta del histórico local céntrico de Bahía Blanca de la cadena nacional **Casa Tía**. En Febrero de 1999, el Exxel Group y la compañía francesa Promodes, que ya controlaban a Supermercados Norte desde 1996, anunciaron la compra de la cadena de supermercados Casa Tía, convirtiéndose en la principal cadena de venta minorista a nivel nacional. En Agosto de 1999, la unión en Francia de los hipermercados Carrefour y Promodes da origen al N° 2 mundial de la distribución, hecho que tuvo un fuerte impacto en la Argentina dado que colocó a las cadenas de Carrefour, Norte y Tía bajo un mismo dueño. Para la Cooperativa significó la inclusión de un nuevo competidor internacional que le requirió mayor exigencia comercial en la plaza local.

---

<sup>39</sup> Un medio de fidelización aspira a retener a los clientes más rentables para que se mantengan como asiduos concurrentes. Uno de ellos es ofrecer Tarjetas a los clientes provista con un chip, banda o código de barras, mediante la cual los clientes pueden conseguir puntos de forma muy sencilla al adquirir productos o servicios en dicho establecimiento, los que pueden ser canjeados por premios o descuentos cuando el cliente lo desee.

Aunque no competía en forma directa en el período objeto de estudio del presente trabajo, evidencia el nivel de concentración del sector supermercadista el anuncio que realizara en octubre de 2004 la cadena patagónica **La Anónima** comunicando que se hacía cargo de los supermercados Quijote, incrementando su expansión en la Provincia de Santa Fe.

### 3.1.3.4. El competidor principal

Sin lugar a dudas, Wal-Mart es el N° 1 de la distribución mundial de productos de consumo minorista, y su apertura en la ciudad de Bahía Blanca el 18 de Septiembre de 1997 lo constituyó en el principal contendiente comercial en la plaza local.

Esta compañía nació gracias a la visión emprendedora de Sam Walton, quien fundó Wal-Mart Stores en el año 1962 en Estados Unidos. La base del éxito y del veloz crecimiento de la empresa fue desde el principio trasladar los ahorros generados a los precios finales que pagan los clientes. De este modo, Wal-Mart se convirtió en una referencia de precios bajos, calidad y servicio al cliente. En la actualidad la empresa opera 7200 locales comerciales, empleando a 1,9 millones de Asociados en todo el mundo (Figura 5).

Su estrategia es un extenso surtido mediante la Administración de Categorías de Productos<sup>40</sup>, amplios lugares de venta y, fundamentalmente, "precios bajos



Figura 5 – Wal-Mart en el mundo (fuente: [www.wal-mart.com.ar](http://www.wal-mart.com.ar))

siempre", muchos de ellos logrados por mediación de un vastísimo plan de marcas propias y por buenos acuerdos con proveedores. Desde el punto de vista de la capacitación, instruyen en técnicas de Negociación a los compradores, y en Liderazgo a Jefes de Departamento y Asistente de Gerentes, así como en otros temas tales como Atención al Cliente, Control de mermas y de inventarios.

<sup>40</sup> Habitualmente denominado Category Management

La Compañía inició sus actividades en Argentina en Agosto de 1995 con un rápido crecimiento inicial, tal lo muestra la instalación de las seis primeras localizaciones: Avellaneda (Noviembre de 1995), Constituyentes (Junio de 1996), San Justo (Agosto de 1997), La Plata (Septiembre de 1997), Bahía Blanca (Setiembre de 1997), Santa Fe (Noviembre de 1997). Con el correr de los años, la empresa se fue desarrollando en el país, operando en distintas provincias. En la actualidad existen SuperCenters localizados en Capital Federal y Gran Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Santa Fe, Paraná, Mendoza, Neuquén, Río Cuarto y San Luis, a los cuales su suma Changomás en la provincia de La Rioja.

Hasta aquí hemos analizado la innegable presencia de la globalización de la economía que favoreció claramente la intensa concentración empresaria. La competencia global aprovecha tecnologías desarrolladas en una ciudad y compartidas en todo el mundo, intensifica las comunicaciones, los movimientos de productos, gente, información e ideas alrededor del mundo. Unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Esta realidad presenta beneficios y riesgos potenciales, entre las cuales el incremento de la brecha entre personas y países ricos y pobres es la característica sobresaliente.

En Bahía Blanca, desde fines de la década de 1990, la radicación de importantes empresas internacionales creó en las OEPBB un contexto de difícil supervivencia. En el rubro supermercadista, ha sido evidente desde 1997 en que se instala la nueva competencia, el nacimiento de la contienda permanente para obtener el mayor market share posible. Referiremos a continuación las transformaciones en la gestión de los RR.HH. que ocurrieron a nivel global, y que también se manifestaron en las OEPBB que lograron sobrevivir al impacto globalizador de fines de la mencionada década.

### **3.2. Gestión de las Personas en las organizaciones globalizadas.**

Ulrich (1997), al referirse a los desafíos actuales de las organizaciones empresariales, afirma que la globalización es quien domina el horizonte competitivo, e implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. Agrega que en el futuro, los recursos

humanos necesitarán crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global, en un mundo que se empequeñece debido al uso cada vez mayor de las telecomunicaciones, la información, las ideologías y las asociaciones.

### **3.2.1. Cambios y transformaciones en Recursos Humanos**

Estamos transitando una etapa de cambio desde la conocida Administración de Personal “hacia la Gestión Estratégica de potencialidades humanas en el marco de la excelencia y el mejoramiento continuo”<sup>41</sup>. Por tanto, evolucionaron denominaciones acerca de la gestión de las personas en las organizaciones en un continuo que va desde *Personal, Relaciones Industriales, Relaciones Humanas, Relaciones Laborales, Gente*, y otras similares, a *Recursos Humanos, Capital Humano y Gestión del Talento* que constituyen las designaciones que están comenzando a observarse en la actualidad. A los fines de esta investigación, y dada la variedad de títulos otorgados a esta área, utilizaré la denominación Recursos Humanos<sup>42</sup> para referirme a la gestión de las personas en las organizaciones en términos genéricos, independientemente del nombre que se le otorgue en las organizaciones en particular. A la vez, entiendo a la Gestión de Recursos Humanos como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los puestos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño” (Chiavenato; 2002: 9).

Schvarstein (1998) se refirió al *Sistema de RR.HH.* como uno de los operadores que constituyen el encuadre que se impone la organización para llevar a cabo sus actividades; una consecuencia de esta afirmación es que la modificación de este operador contribuye a facilitar el cambio de conducta de sus miembros a la vez que le permite a la organización progresar manteniendo sus propias coherencias internas. Para este fin es importante identificar el recorrido histórico que ha tenido este operador, y con esta expectativa se puede realizar la siguiente correlación con las tres eras mencionadas por Chiavenato (2002) en el apartado correspondiente, las cuales generaron diferentes enfoques acerca del modo en que se tratan a las personas en las organizaciones, ajustados al pensamiento vigente de la época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones (Tabla 3).

---

<sup>41</sup> Mayoral, Luisa, palabras de cierre del curso *Gestión del Talento Humano para el alto desempeño*, Abril 2004.

<sup>42</sup> En adelante utilizaré RR.HH., sigla habitualmente utilizada.

En la primera era surgen los recordados departamentos de *personal*, destinados a hacer cumplir las exigencias legales y disciplinarias, y posteriormente los de *relaciones industriales*, que agregan la relación con los sindicatos y la coordinación interna con los otros departamentos para enfrentar exigencias gremiales reivindicatorias. Reciben instrucciones de la cúpula, y se restringen a actividades operacionales y burocráticas. Las personas son consideradas apéndices de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, y predomina el concepto de mano de obra.

En la segunda era surgen los departamentos de RR.HH., adicionando funciones de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad, y relaciones laborales.

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas, que requieren el fomento de procesos de integración grupal e interdisciplinario del personal jerárquico, movidos por brindar respuesta a objetivos concretos y que les requieren su capacidad de análisis, creatividad, en un marco de abordaje del conflicto y polarización de ideas (ver Mailhiot, 1980; Bellini, 1999; Moscovici, 1986). Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación<sup>43</sup> mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. RR.HH. proporciona actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro de la organización. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización (Ulrich, 1997), toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación. Tratar a las personas dejó de ser un problema para constituirse en una ventaja competitiva para las organizaciones.

---

<sup>43</sup> Comúnmente denominado outsourcing o tercerización.

Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era de la información
1900-1950	1950 - 1990	Después de 1990
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comienzo de la industrialización y formación del proletariado.</li> <li>▪ Transformación de los talleres en fábricas</li> <li>▪ Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.</li> <li>▪ Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional.</li> <li>▪ Modelo mecanicista, burocrático. Estructuras altas y gran amplitud de control</li> <li>▪ Necesidad de orden y rutina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos.</li> <li>• Aumento del tamaño de las fábricas y el comercio mundial.</li> <li>• Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio.</li> <li>• Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales.</li> <li>• Modelo menos mecanicista, estructuras planas y amplitud de control mas reducido</li> <li>• Necesidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados)</li> <li>• Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones</li> <li>• Dinamismo, turbulencia y cambios extremos.</li> <li>• Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas.</li> <li>• Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables.</li> <li>• Necesidad de cambio</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Depto. de personal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Depto. de relaciones industriales</div> </div> <p style="text-align: center;">Personas vistas como mano de obra</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Depto. de recursos humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Depto. de gestión del talento humano</div> </div> <p style="text-align: center;">Personas vistas como recursos humanos</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 0 auto; width: 80%;">Equipos de gestión del talento humano</div> <p style="text-align: center;">Personas vistas como socias</p>

Tabla 3: Cambios y transformaciones en el área de RR.HH.. (Chiavenato, 2002)

Concluye Chiavenato afirmando la transformación del viejo concepto de Administración de RR.HH., que de ser un área cerrada, hermética, monopolista y centralista, se ha transformado en un área abierta que comparte y descentraliza, generando así un nuevo concepto de las personas en las organizaciones (Tabla 4).

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
<b>Formato de trabajo</b>	Centralización total de las operaciones en el órgano de RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización hacia los gerentes y sus equipos
<b>Nivel de actuación</b>	Burocratizada y operacional. Rutina.	Departamentalizada y táctica	Focalización global y estratégica en el negocio
<b>Autoridad que ordena acción</b>	Decisiones originadas en la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el órgano de RH	Decisiones originadas en la cúpula del área y acciones centralizadas en el órgano de RH	Decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo
<b>Tipo de actividad</b>	Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir.
<b>Principales actividades</b>	Admisión, desvinculación, control de asistencia y puntualidad, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales.	Como pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes.
<b>Misión del área</b>	Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas	Atraer y mantener los mejores empleados	Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

Tabla 4: Tres etapas de la Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2002)



### 3.2.2. Desafíos empresarios en relación a la competitividad

Para afirmar que los RR.HH. constituyen una de las claves principales para lograr competitividad en las organizaciones empresariales, es interesante incorporar la visión de Ulrich (1997) cuando plantea ocho desafíos fundamentales que enfrentan las organizaciones empresariales a través de la asociación de gerentes operativos y profesionales<sup>44</sup> de RR.HH.:

1. Primer desafío: la globalización. No es un concepto nuevo, pero sí lo es la intensidad del desafío de abordarla, ya que implica nuevos productos, mercados, conceptos, políticas inciertas de otros países o bloques económicos, entre otros. Implica desarrollar capacidades globales tales como la de mover talento, ideas e información alrededor del mundo, en forma continua, para crear productos y servicios más competitivos, y crear un marco de pensamiento global.
2. Segundo desafío: la cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de RR.HH.. Es necesario aumentar la sensibilidad a los clientes, que incluye asumir la innovación, la toma de decisiones más rápida, el liderazgo de una industria en precio o valor y la vinculación efectiva con los proveedores y vendedores, con el fin de crear una cadena de valor para los clientes. Los gerentes y profesionales de RR.HH. deben aprender a crear organizaciones que trabajen a través de las complejas redes de valor, y desarrollen políticas y prácticas que le den sentido y aumenten esta cadena integrada de valor entre proveedores, empleados y clientes.
3. Tercer desafío: rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento. La mayoría de las iniciativas para lograr rentabilidad<sup>45</sup> se centran en la variable costos de la ecuación de la rentabilidad, relegando la variable que permite el aumento de los ingresos. La cuestión no es reemplazar los costos por el crecimiento, sino encontrar maneras de lograr un crecimiento rentable. Los tres caminos para crecer son la *potenciación de los clientes* a través de entrenar gente para conectarse rápida y fácilmente con sus necesidades, la *potenciación de las capacidades centrales de la organización* mediante la creación de nuevos productos originados a partir de la transformación del conocimiento surgido de la investigación realizada mediante la formación de equipos de funciones cruzadas, y *a través de fusiones, compras o joint*

---

<sup>44</sup> La profesionalidad en RR.HH. es definida por Ulrich por las siguientes características: centrarse en objetivos definidos, compartir un conjunto de conocimientos, tener capacidades peculiares, y un rol claro.

<sup>45</sup> En economía, el concepto de rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado

*ventures* , donde es necesario tener en cuenta que la compatibilidad financiera y estratégica es más fácil de evaluar que la compatibilidad cultural.

4. Cuarto desafío: hacer centro en las capacidades. Al convertir la estrategia en acción, es necesario redefinir las capacidades de la organización para así dar sustento e integrar las capacidades individuales. Las capacidades centrales constituyen aquellos aspectos que resuelve mejor que sus competidores.
5. Quinto desafío: cambie, cambie y cambie un poco más todavía. Al reducirse los tiempos de los ciclos e incrementarse el ritmo de cambio, los profesionales de RR.HH. y los gerentes deben ayudar a sus organizaciones a modificarse mediante la comunicación del nuevo modelo de organización, para lograr que respondan con mayor rapidez que sus competidores a los cambios.
6. Sexto desafío: la tecnología. El capital intelectual ahora puede ser capturado y comunicado a los demás inmediatamente gracias a la tecnología, que afecta la manera y el lugar donde se trabaja por obra de la teleconferencia, las conexiones telefónicas y las bases de datos compartidas. Los gerentes y profesionales de RR.HH. deben descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral, y maximizar el flujo y uso de la información.
7. Séptimo desafío: atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual. Atraer, formar y retener individuos con capacidad y experiencia suficiente será el objetivo por el cual las empresas competirán enérgicamente. Los nuevos gerentes deberán encontrarse calificados en su conducción y con capacidad glópatá<sup>46</sup>, capaces de conformar un equipo con nuevos talentos de gestión. Requiere crear organizaciones donde la información se actualiza constantemente, exista el aprendizaje rápido, sistemas de trabajo que permitan la circulación de la información, ideas y la continua innovación.
8. Octavo desafío: racionalizar no es transformación. La racionalización reduce costos, negocios no rentables, quita etapas ineficientes en los procesos de trabajo y le brinda velocidad a una organización. Pero no es transformar. La transformación ocurre cuando gerentes y profesionales de RR.HH. cambian la imagen fundamental del negocio para consumidores y empleados en forma duradera, y se genera una nueva identidad.

Estos desafíos planteados requieren nuevos modelos de competencia que deben ir mas allá de la apuesta básica de los costos, la tecnología, la distribución y las características de los productos, para entonces identificar otras capacidades

---

<sup>46</sup> Ulrich la define como la capacidad para adaptarse a muchos contextos globales.

valoradas por los clientes que resultan de responder activamente a estos ocho desafíos y lograr, de esta manera, “crear organizaciones que cambien, aprendan, se muevan y actúen más rápidamente que las competidoras” (Ulrich, 1997: 44).

Siguiendo al mismo autor, y en relación a estas nuevas exigencias, las prácticas de RR.HH. deben impulsar una nueva agenda basada en la competitividad, donde los profesionales que la lideren se centren más en lo que aporta su trabajo que en hacer mejor su trabajo; deben expresar su rol en términos de valor creado, y deben crear mecanismos para entregar RR.HH. de tal modo que se den rápidamente resultados en las actividades económicas de las empresas. Deben aprender a medir resultados en términos de competitividad en los negocios en vez de en términos de comodidad de los empleados, y conducir la transformación cultural en vez de racionalizar. <sup>47</sup>

Ulrich presenta un modelo de múltiples roles para la administración<sup>48</sup> de RR.HH., que surgen de la conjunción de dos ejes: los *centros de atención* que van del largo plazo estratégico al corto plazo operativo, y por otro las *actividades* que van desde manejar procesos –herramientas y sistemas de RR.HH.- a manejar gente. Estos ejes definen cuatro roles de RR.HH. principales (Figura 6 y Tabla 4): Administración de RR.HH. estratégicos, de la infraestructura de la empresa, de la contribución de los empleados, y de la transformación y el cambio.

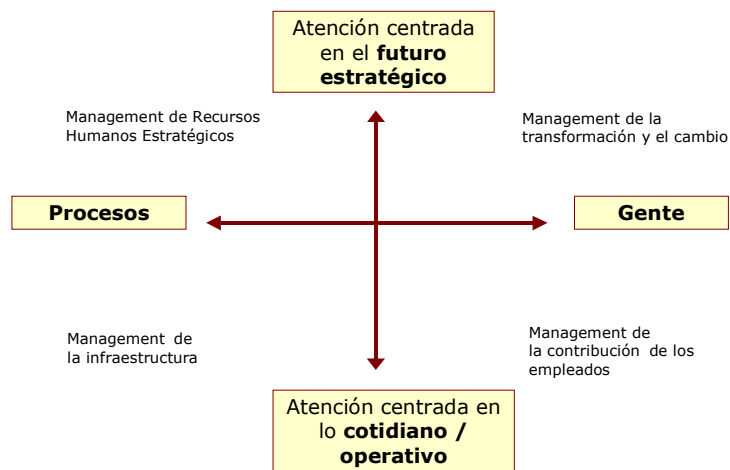


Figura 6 – Roles de RR.HH. (Ulrich; 1998: 55)

Papel de RH	Resultado	Característica Principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Socio estratégico para ayudar a conseguir objetivos organizacionales	Ajuste de las estrategias de RRHH a la estrategia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar fortalezas y debilidades de la organización
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar el valor	Reingeniería de procesos de la organización: servicios en común para el mejoramiento continuo
Administración de la contribución de los empleados	Aumento del involucramiento y la capacidad de los empleados	Defensor de los empleados para capacitar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los empleados: proporcionar recursos a los empleados para incentivar las contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad de adaptación	Gestionar la transformación y el cambio: asegurar capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Tabla 4. – Explicación de Roles de RR.HH. de Ulrich (1998). adaptado por Mavoral (2004)

El autor considera que “los profesionales de RR.HH. pueden agregar valor a una empresa de cuatro maneras distintas: ayudar a ejecutar la estrategia, construir la infraestructura, garantizar el aporte de los empleados y manejar la transformación y el cambio” (1998: 79). Aunque aconseja no descuidar los otros dos roles, enfatiza la necesidad de asumir un enfoque estratégico a través de los roles de Socio Estratégico y Administrador del Cambio.

Hemos realizado una recorrida por los conceptos básicos de la globalización y las transformaciones sociales, económicas y políticas que generó la reducción de los costos de transporte y comunicaciones, el incremento del comercio internacional debido a la caída de las barreras arancelarias, y la mayor interdependencia de las naciones. Observamos la concentración económica en las empresas relacionadas al retail, y en particular el impacto que ocasionó en Argentina y en las OEPBB.

Gestionar personas en contextos de globalización implica aceptar desafíos competitivos, donde RR.HH. debe ser un socio estratégico y agente de transformaciones e innovación. En el próximo apartado conoceremos cómo las políticas de capacitación en particular, constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo de las personas y el logro de objetivos empresariales<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> En su obra, Ulrich menciona la palabra management. En esta investigación se utilizan indistintamente con Administración o Gerenciamiento.

## Capítulo 4

### Políticas de Capacitación

La idea que las personas constituyen el principal activo intangible para las organizaciones productivas y su principal ventaja competitiva (Chiavenato; 2002) se reitera permanentemente y sobrepasa hace tiempo los muros de las aulas universitarias y las publicaciones de los expertos académicos para hacerse parte del discurso de los propios empresarios, administradores, profesionales, consultores y técnicos de los más diversos ámbitos<sup>50</sup>.

Es responsabilidad de los gerentes de Recursos Humanos y de los Gerentes de línea de las organizaciones empresariales, lograr “desempeñar un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento” (Bohlander; 2001: 15), objetivo que se logra, entre otras herramientas, a través de apropiadas políticas de capacitación.

#### **4.1. La capacitación como manifestación particular del fenómeno educativo en el contexto organizacional**

Para llevar adelante sus proyectos, las organizaciones se encuentran con la necesidad de incorporar como una actividad propia y permanente, la capacitación y actualización de sus propios recursos humanos. El siglo XX incorporó en las ciencias de la educación al menos dos conceptos importantes que tienen particular relevancia para los procesos de capacitación laboral: la educación de los adultos o andragogía, y la noción de educación permanente, aprendizaje continuo o educación continua (Blake, 1997; Mitnik, 2006).

El campo de la educación de adultos ha suscrito ideas como la autonomía, la independencia y el desarrollo personal del estudiante adulto, que están implícitas en términos como aprendizaje continuo, aprendizaje autodirigido, aprendizaje planificado por uno mismo, estudio independiente, educación a distancia, proyectos de aprendizaje, andragogía y disposición para el aprendizaje autodirigido (Brockett y Hiemstra, 1991), y donde se evidencia que “la educación continua requerirá mucho

más que cursos adicionales, ya que aprender y trabajar se harán indistinguibles” (Molinari, en Mitnik; 2006: 165).

El término Andragogía significa conceptualmente el arte y la ciencia de ayudar a aprender a los adultos, y se diferencia de la pedagogía en que ésta se refiere a cómo aprenden los niños. Los autores mencionados en los dos párrafos anteriores convergen en postular una serie de condiciones necesarias e ideales para el aprendizaje en el adulto: son independientes y utilizan su experiencia como un recurso muy importante, se interesan más por el aprendizaje centrado en problemas que por el aprendizaje centrado en materias y hacen juicios de cuando y como modificar sus conocimientos, se motivan internamente, y necesitan dar y sentir respeto en el ambiente educativo.

Muy relacionado a los fines de esta tesis, es interesante detenerse en el pensamiento de quienes afirman que se aprende no solo en situaciones diseñadas a tal efecto, sino también en circunstancias de ruptura de la rutina del trabajo o de la vida cotidiana “que se constituyen en acontecimiento, implicando un desafío al adulto” (Pain; 1996: 204). La búsqueda de la respuesta da un lugar preeminente al adulto que, de ese modo, se convierte en interesado directo del aprender y puede utilizar recursos pedagógicos que van más allá del curso en sala. Deja de ser objeto de la capacitación, receptor de proposiciones, para devenir elemento activo que interroga y solicita hasta llegar a hacerse cargo de su capacitación integrando todas sus experiencias.

Respecto a los procesos de enseñanza y de aprendizaje en las organizaciones, se diferencia de la educación formal debido a que ésta privilegia el *saber*, mientras que aquella el *hacer*. El adulto se ha transformado paulatinamente en un *sujeto activo* de la educación, puesto que se desarrolla dentro del ámbito laboral que requiere de la *educación permanente* (Pain, 1994)

En similar planteo desarrollado por Mitnik (2006), Blake (1997) afirma que en nuestro siglo hemos presenciado una expansión significativa del mundo de las ciencias de la educación, de forma que dentro de ellas podemos distinguir, como un conjunto, la educación de adultos, y a su vez, dentro de éste, a un subconjunto que es la educación de los adultos en relación con su vida de trabajo (Figura 7).

---

<sup>50</sup> Con una breve búsqueda en internet se pudo constatar la existencia de la frase “las personas constituyen el principal activo” en las presentaciones institucionales de empresas expuestas en las siguientes páginas web: [www.euve.net](http://www.euve.net), [www.ingecal.com](http://www.ingecal.com), [www.corpuschile.cl](http://www.corpuschile.cl), [www.hospitalbasurto.com](http://www.hospitalbasurto.com), KPMG en [www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar)

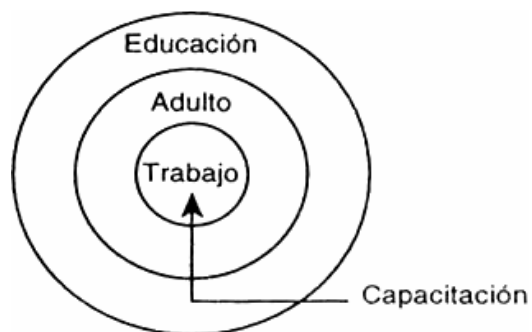


Figura 7 - El campo de la Capacitación (Blake; 1997)

La actividad de capacitación comenzó reproduciendo en el contexto de las organizaciones las formas y modalidades de la educación formal. Sin embargo, comenzaron a definirse ciertas particularidades del fenómeno educativo en el contexto organizacional. Diferenciándola del sistema formal, Pain (1994) caracteriza la Capacitación de la siguiente manera:

- El *origen de la demanda* proviene de la acción, con solicitudes concretas por parte de los directivos de la organización.
- El *tiempo* es corto y, en muchos casos, tomado en el horario de trabajo.
- El *público* es conocedor del tema, debido a que es un “adulto que ha vivido”.
- Los *objetivos* son negociados: el capacitador negocia con la dirección de la organización así como con los participantes, y busca superar contradicciones debido a que los objetivos deben ser fácilmente aplicables y prácticos.
- El *tipo de participación* es voluntaria o semivoluntaria, y exige descubrir en el adulto los “interrogantes motivadores” para aprender.
- El *programa* es negociado, parte de la demanda inicial y permite integrar las preocupaciones de la gente en la acción cotidiana.
- Los *contenidos* están vinculados a la acción inmediata en el puesto de trabajo que produce su transferencia.
- La *evaluación* del participante es interna, inmediatista, y compleja de realizar debido a que la relación se invierte y los participantes terminan evaluando al capacitador.
- El *rol docente* no requiere poseer diploma sino competencia, conocimiento del lenguaje y condiciones de trabajo del capacitado.

## **4.2. Motivos que justifican la Capacitación en las empresas**

Existen razones que confirman las acciones de capacitación en las organizaciones empresariales, y justifican su existencia. Tomando como referencia lo desarrollado en el capítulo 3, Mitnik (2006) plantea que los fenómenos relacionados a la globalización y a la nueva sociedad del conocimiento obligan a los países y sus organizaciones a incorporarse al flujo internacional de bienes y servicios, y producir de acuerdo con los elevados requerimientos de los mercados mundiales, variables que están asociadas habitualmente a la utilización eficaz de la tecnología, y por ende, a la sociedad del conocimiento.

También, existen argumentos relacionados al desempleo tecnológico; el concepto de empleabilidad en el mercado de trabajo sugiere que una persona debe estar lo suficientemente capacitada y actualizada respecto a su especialidad y organización a la que pertenezca, de tal forma que sus competencias no sean obsoletas en comparación con lo que requiere el mercado laboral. Además de los beneficios que recibe un empleado manteniendo su empleabilidad, la organización debe preparar a su personal mediante el desarrollo de actividades de capacitación, para así mantenerse competitiva.

Aunque cada persona de nivel jerárquico tiene una especialidad y un área de trabajo determinada que requieren continuo perfeccionamiento y actualización, existen competencias comunes relacionadas con la tecnología de la información que necesitan desarrollarse, debido a la naturaleza crítica de los mencionados niveles laborales.

Finalmente, Mitnik menciona consideraciones de equidad, afirmando que “la posibilidad que tienen las empresas de superar los desafíos de la globalización es menor a menor tamaño de la firma” (2006: 87). En consecuencia, independientemente de su calidad y potencial de desarrollo, las empresas de menor tamaño tienden a verse limitados por problemas de acceso al financiamiento, a las redes de contactos y a las redes de información tales como asistencia técnica, capacitación, datos sobre mercados o nuevas tecnologías.

Por su parte, y en referencia a los motivos por los cuales las organizaciones buscan mejorar sus conocimientos y aprender, Krieger (2001) sostiene que lo hacen para explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes, hacer frente a desafíos, explotar sus fortalezas o superar sus debilidades.



### **4.3. Breve recorrido histórico acerca de la capacitación.**

Aunque existen antecedentes de la capacitación laboral desde la Antigüedad, vinculada a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en “aprender haciendo”, su expansión y complejidad en las organizaciones empresariales no cesó de incrementarse desde la Revolución Industrial hasta la actualidad, al ritmo de las profundas transformaciones económico-sociales que ya se han mencionado.

Para explicar la historia de la capacitación laboral seguiré principalmente los lineamientos planteados por Mitnik (2006), junto al aporte de otros autores contemporáneos. Así, se identifican momentos clave que permiten reconocer cambios sustantivos de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados y cambios conceptuales vinculados con ellas. Dichos momentos son: la Antigüedad (capacitación en el trabajo); la Edad Media (los talleres de aprendices); la Revolución Industrial (la aparición del aula); la producción en serie (capacitación cerca del trabajo), las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra (la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora) y, en el fin de siglo, la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones, cuya gestión por parte de las organizaciones ha alcanzado los niveles estratégicos (Alcover, 2004).

Desde las primeras décadas del siglo XX ha existido una tendencia a la aplicación de teorías del aprendizaje que parecían adaptarse mejor a la resolución eficiente y eficaz de los problemas, e involucraban procedimientos normalizados para realizar la capacitación en empresas, entre los que el conductismo ha tenido un lugar destacado. Por el contrario, se han incorporado más lentamente aportes teóricos desde perspectivas críticas o que se ocupan de los procesos cognitivos internos, complejos y muchas veces poco mensurables, como las teorías constructivistas que ponen en cuestión al conductismo como herramienta idónea para la formación en los entornos laborales contemporáneos.

#### **4.3.1. La Antigüedad y la Edad Media**

Desde la antigüedad se encuentran referencias a la formación en el trabajo. En el Código de Hammurabi<sup>51</sup>, se incluyen ciertas pautas para regular la actividad de los aprendices, y en Inglaterra, la capacitación “en el trabajo” constituyó la clase más temprana de formación para la producción (King, 1964; citado por Mitnik, F., 2006). Se desarrollaba cara a cara en el ámbito laboral y mediante la demostración que alguien que sabía realizar una tarea hacía a otra persona. Dada la escasa complejidad de las tareas –trabajo en granjas, artesanías con herramientas muy simples y bajo volumen de producción– y el fuerte vínculo con la subsistencia, se podía prescindir de la lectura y la escritura. El ámbito de esta instrucción directa era generalmente el familiar o el de los pequeños grupos de artesanos, muy distinto a la Europa medieval donde radicó la consolidación de una vinculación fuerte, organizada y sostenida entre formación y trabajo, a través de los *talleres artesanales* (Santoni Rugiu, 1996; citado por Mitnik, 2006) en los que existía un alto valor formativo entre formación y trabajo.

Con la crisis del feudalismo y el fenómeno de la urbanización fueron necesarias nuevas modalidades productivas y reproductivas que implicaron un aumento en la instrucción básica y especializada. Surgen así las “artes”, asociaciones de artesanos y mercaderes que abarcaron desde el Siglo XII hasta principios del XIX, y que estaban compuestas por tres categorías laborales: el maestro -propietario de la vivienda y las herramientas, se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos -, los aprendices – vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio al tiempo que ayudaban en la producción -, y los oficiales - habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros, y para obtener tal reconocimiento debían preparar “una obra maestra” que debía ser examinada y reconocida por otros maestros para lograr abrir su propio taller-.

En estos talleres, y dada la ausencia de textos escritos hasta el siglo XVII, la educación se daba por medio del aprendizaje de una tradición<sup>52</sup> hecha de conocimientos más habilidades profesionales específicas (Santoni Rugiu, 1996; citado por Mitnik,

---

<sup>51</sup> El *Código de Hammurabi* es la mayor contribución del rey babilónico homónimo (1792-1750 adc). Tallado en piedra, fija diversas reglas de la vida cotidiana con la intención de homogeneizar aquel reino y proveerlo de una cultura común. Descubierta en una expedición en diciembre de 1901, fue llevado a París, Francia, donde se tradujo y se encuentra en exhibición.

<sup>52</sup> Etimológicamente, deriva del Latín *traditio*, que significa entregar. Se lo define como la trasmisión de noticias, composiciones literarias, doctrinas, ritos, costumbres, hecha transmisión de generación en generación. Otra acepción: Doctrina, costumbre, conservada en un pueblo por transmisión de padres a hijos. Otra: elaboración literaria, en prosa o verso, de un suceso transmitido por tradición oral.”

2006), e implicaría la transmisión oral y secreta mediante la palabra y los actos del maestro, de un “menester” o “secreto del oficio” tal como constructor, teñidor, orfebre, escribano o notario. Sus rasgos principales fueron: a) se aprende con la familia de los maestros artesanos; b) el secreto de los procedimientos es aprendido en contacto con los oficiales; c) el aprendiz debe “captar al vuelo” enseñanzas que no se imparten de manera expresa (eran relevantes las capacidades individuales de adivinar, inducir, deducir y relacionar por iniciativa propia); d) el aprendizaje se brinda de manera continua y sin distinguir fases (no se habían consolidado criterios pedagógicos con pretensión de universalidad: no había clases, ni cursos de dificultad creciente); e) en los talleres predomina la división del trabajo y la jerarquía, la relación con el maestro tiende a ser de tipo patriarcal, se paga para ser aprendiz; f) fuerte diferenciación entre el “aprender escuchando” -artes liberales- y el “aprender haciendo” -artes mecánicas- (Mitnik, 2006).

A partir del siglo XV se asiste a una progresiva diferenciación de ámbitos de formación, donde se separan los itinerarios formativos de los talleres de artes respecto de las emergentes academias y se diferencia el artista del artesano. Las academias constituyeron escuelas superiores de perfeccionamiento que rompen “los estrechos límites de la formación artesanal tradicional” (Aries; citado por Mitnik, 2006: 149) debido que sus aulas abiertas y la presencia de público la asemejaban mucho más a las universidades que a los talleres.

*Formar*, por sus exigencias, comienza a ser incompatible con la *producción*. Para formar había que convertir algunos talleres en escuelas de carácter profesional, y se produce entonces un pasaje del “aprender haciendo” en el trabajo, a prácticas situadas en un espacio “separado” de él; culmina con la constitución de la escuela, a mediados del siglo XIX, como un dispositivo generalizado, de carácter público y obligatorio, y respecto del cual se comienzan a expandir reflexiones y recomendaciones sobre métodos pedagógicos. En el siglo XVII se observa este proceso de cambio en los colegios jesuíticos y la producción de un texto pedagógico como el de Jan Amós Comenius<sup>53</sup>, la *Didáctica Magna*.

---

<sup>53</sup> Jan Amos Komensky (1592-1670), conocido como Comenius, fue un teólogo y pedagogo checo, vinculado a la secta de los hermanos moravios. Dentro de su vasta producción intelectual, se destaca en materia educativa la *Didáctica Magna* (1657), que constituye un intento de establecer una ciencia educativa a partir de los métodos aplicados por las ciencias físicas y en la cual ya hay una fuerte referencia a la escuela organizada por el Estado.

Relacionado al campo de la capacitación laboral, debido principalmente a la emergencia de mayores demandas cuantitativas de formación, comienza a adoptarse el modelo del “aula” como espacio separado y se evidencia el pasaje hacia una progresiva diferenciación entre el mundo del aprendizaje y el mundo del trabajo.

#### **4.3.2. La Revolución Industrial**

Las políticas de capacitación laboral se vieron influenciadas por un proceso histórico social que incluyó la Revolución Francesa, la industrialización y la racionalización de la agricultura, junto con la emigración. Los nuevos estratos sociales que adquirieron poder económico exigieron poder político y en consecuencia el Estado absoluto fue duramente atacado. Se modificaron los modelos y las relaciones sociales, formándose la clase trabajadora.

Es a mediados del XIX cuando se promulgaron las leyes de educación obligatoria en la mayoría de los países europeos, cambiaron las prácticas pedagógicas y se modificaron las condiciones en cuyo marco se despliega la enseñanza, emergiendo la figura de un maestro único para muchos alumnos (categoría diferente a la de aprendiz), la emergencia de figuras como el decurión<sup>54</sup> (que anticipa a los sistemas tutoriales), la adopción de un método y una secuencia para la transmisión en menor tiempo y la división en grados<sup>55</sup>.

Es precisamente la Revolución Industrial y la emergencia del aula lo que marca la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas. La necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los métodos fue consecuencia a su vez de un aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes. El aula, que permitía capacitar muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo capacitador, era una organización más económica y rentable que las del medioevo. Por otro lado, las fábricas eliminaron la producción artesanal que estaba a cargo de los maestros medievales, la mayoría de

---

<sup>54</sup> La propuesta de los jesuitas era, habida cuenta de la cantidad de alumnos y de la variedad de edades y niveles, acompañar al maestro con algunos pocos alumnos más avanzados. Esta es la figura del “decurión”, cuya función era impartir la lección que daba el maestro a un grupo reducido de compañeros.

<sup>55</sup> Investigadores que han analizado los procesos de escolarización, como I. Dussell y M. Caruso (1999), consideran que el aula es una construcción histórica y fue inventada al calor de procesos sociales, políticos y culturales más amplios. Los términos “aula” y “clase” se comienzan a usar en lengua inglesa hacia fines del siglo XVIII.

los cuales se transformó, probablemente, en masa asalariada que trabajaba con exclusividad para una unidad productiva.

El aula marcó una ruptura con las prácticas que vinculaban estrecha y profundamente formación y trabajo, dado que sus criterios no son equivalentes a los vigentes en el mundo laboral, y origina en muchas ocasiones el encapsulamiento de los saberes dentro de los límites de las instituciones formativas.

Al desarrollarse la capacitación fuera de situaciones laborales concretas, surgió un nuevo problema relacionado a que los trabajadores memorizaran lo que habían aprendido en las aulas hasta que pudieran sumarse a la línea de producción y que además lo transfiriesen a un ambiente real de trabajo. En consecuencia, comienza a utilizarse a principios del siglo XX la práctica de capacitación “cerca del trabajo”, mediante aulas ubicadas lo más cerca posible de los departamentos para los cuales se capacita a los trabajadores, acondicionadas con maquinaria similar a la utilizada en la producción. Esta práctica fue muy extendida entre las dos guerras mundiales (Sleight, 1993; Clark, 1999; citados por Mitnik, 2006).

Se establece la idea de “curso” de capacitación de nuevos empleados, a modo de simulador del entorno futuro de trabajo, aunque sin interferir con el desenvolvimiento de actividades productivas cotidianas. Estaba integrado por pocos trabajadores por capacitador, y posibilitaba recibir respuestas o evaluaciones inmediatas y facilitar el intercambio de preguntas, y minimizar futuros accidentes en la producción debido al entrenamiento con máquinas similares a las reales.

#### **4.3.3. Las Guerras Mundiales**

La capacitación empresarial recibió el aporte de los esfuerzos realizados por intelectuales y científicos de la conducta en su intento de entrenar mediante métodos rápidos y eficaces a grupos numerosos de personas que protagonizaron la Primera y especialmente la Segunda Guerra Mundial.

Las guerras requirieron métodos de entrenamiento rápidos y eficaces que convocaron los esfuerzos de los científicos de la conducta y generaron ideas que posteriormente se aplicaron al ámbito de la capacitación empresarial. Entre esas ideas se destaca la de Allen, un reconocido gestor estadounidense de la capacitación en el área naval durante la Segunda Guerra Mundial, quien afirmaba en relación a las organizaciones empresariales que la capacitación debe ser realizada dentro de la

empresa por supervisores entrenados para enseñar, los grupos de trabajadores deben ser de alrededor de diez personas, el tiempo se reduce cuando la capacitación se realiza en el trabajo, y se logra que el trabajador desarrolle lealtad cuando se ofrece atención personal durante la capacitación.

En el campo de la administración, surgió a fines del siglo XIX y principios del XX y a través de **Henry Ford** un nuevo concepto que era la línea de producción. Frederick **Taylor** contribuyó a la eficiencia organizacional a través del “gerenciamiento científico” y su método para acortar tiempos y movimientos. También son conocidos los aportes de Elton **Mayo** en relación a la teoría de Relaciones Humanas, los aportes acerca de la Burocracia de **Weber**, de la Teoría de los Sistemas de **Von Bertalanffy**, el trabajo sobre Objetivos de **Peter Drucker**, los aportes de **Porter** en relación a Planeamiento Estratégico y de **Edward Demming** en relación a la Calidad Total.

Relacionado a estos importantes avances, se producen otros en materia pedagógica donde ocuparon un lugar predominante dos corrientes estadounidenses: el pragmatismo<sup>56</sup> de J. **Dewey** y el tecnicismo<sup>57</sup> de F. **Bobbit**. La primera de ellas contribuye a ajustar la educación a los requerimientos de la sociedad, considera que el aprendizaje tiene un contenido que se aprende en la interacción con el contexto, y por lo tanto enfatiza en el valor de la experiencia y en el “aprender haciendo”; la segunda, focaliza en los resultados de la capacitación a las demandas de la industria, interpretando el rol adulto como la imagen en función de la cual encauzar la tarea educativa. Impactado por la “organización científica del trabajo”, Bobbit trata de aplicarlo a la escuela, y contribuye así a elaborar “una teoría curricular basada en la diferenciación de objetivos educativos en términos de funciones particulares, actividades y tareas inferidas de la vida adulta” (Furlán, 1996; citado por Mitnik, 2006); también ha sido un precursor del análisis de puestos y tareas, una práctica que forma parte habitual del diseño de cursos destinados a suministrar habilidades para trabajos ceñidos dentro de límites precisos.

En el amplio espectro de la joven ciencia psicológica, podemos encontrar los pioneros aportes de **Wilhem Wundt**, quien realizó trabajos experimentales tomando la conciencia humana como objeto de análisis y la introspección como método, y de su principal opositor **Edward Thorndike**, quien afirma que todo podía ser medido a través

---

<sup>56</sup> Movimiento filosófico centrado en las consecuencias prácticas del pensamiento, que ponía el criterio de verdad en su eficacia y valor para la vida.

<sup>57</sup> Concepción relacionada a que la educación debe atender a las demandas de la producción.

de la aplicación de métodos públicos de observación. Su teoría, el conexionismo, establece que aprender es el establecimiento de conexiones entre estímulos y respuestas; concluyó que el aprendizaje se da por ensayo y error y que los premios incrementan la fuerza de las conexiones entre estímulos (E) y respuestas (R). El análisis de las conductas de los animales también fue realizado por **John Watson**, a quien se lo considera el padre de la escuela conductista, quien sostiene que el estudio científico de la psicología debía restringirse a las conductas observables y los estímulos que las determina; los procesos mentales que ocurren en el interior de quien aprende constituyen para el conductismo “una caja negra”<sup>58</sup>, por la que no se interesa.

Burrhus **Skinner** explica mediante los principios del aprendizaje asociativo, las emociones, la personalidad, el pensamiento, el lenguaje e incluso la religión o el funcionamiento económico. Aunque no niega la existencia de procesos internos como la memoria, la atención o la conciencia, los trata como consecuencia de la conducta y no como causa. Resulta coherente su postura acerca de que sus ideas derivaran en la construcción de una tecnología de enseñanza: una buena gradación de objetivos y tareas, apoyadas en ciertas técnicas específicas y acompañada de refuerzos adecuados conducirá a un aprendizaje eficaz, estemos hablando de aprender a andar en bicicleta, a hablar en público o a diferenciar la energía cinética de la energía potencial (Pozo, 1989). Aunque creó modelos de aprendizaje que tuvieron alto impacto en la capacitación laboral, han sido considerados insuficientes desde la aparición de la corriente constructivista. Skinner desarrolló entre la década del 50 y 60 las aplicaciones del conductismo a la Instrucción Programada, caracterizado por dividir la enseñanza en pasos muy pequeños con objetivos claros y observables de aprendizaje, permitir que quien aprende avance a su propio ritmo, requerir una respuesta a una pregunta, y suministrar de inmediato -si la respuesta es correcta - un refuerzo positivo o negativo para aumentar o disminuir concomitantemente la probabilidad de que se incorpore el conocimiento que se pretende transferir. Sus resultados sólo han sido “confiables y efectivos para aprendizajes que requieren discriminación (recordar hechos), asociación (aplicar instrucciones) y encadenamiento (ejecutar automáticamente un procedimiento especificado)” pero “no pueden explicar la adquisición de niveles superiores de competencias o de aquéllas que requieren una

---

<sup>58</sup> El conductismo conceptualiza a los procesos mentales como una caja negra en el sentido de que la respuestas a estímulos se pueden observar cuantitativamente ignorando totalmente la posibilidad de todo proceso que pueda darse en el interior de la mente.

mayor profundidad de procesamiento (desarrollo del lenguaje, resolución de problemas, generación de inferencias o pensamiento crítico)” (Schunk, D., 1991; citado Mitnik, F., 2006). Se cuestionó, además, desde el constructivismo, la minimización del rol del capacitando dentro del proceso formativo.

#### 4.3.4. El Diseño Instruccional Sistemático (D.I.S.)

Para incrementar la rigurosidad del enfoque tradicional de la educación, en la mitad del siglo XX surge el D.I.S., que fue un intento de integrar todos los componentes del proceso de instrucción al reciente enfoque de sistemas utilizado en las organizaciones militares e industriales. Entre sus antecedentes podemos citar la “taxonomía de Bloom” (1956) cuyo uso práctico permitía definir sin ambigüedades las conductas esperadas, ordenarlas jerárquicamente según su complejidad y, eventualmente, utilizarlas en el diseño de cursos<sup>59</sup>. En consecuencia, el enfoque de Bloom suministró a los diseñadores de capacitación, medios para asociar contenidos y métodos de instrucción.

El concepto y los componentes del D.I.S. fueron introducidos finalmente por **Roberto Glaser**, quien en 1962 presenta un modelo que vincula el análisis de los capacitandos con el diseño y desarrollo de la instrucción (Leigh, D., 1998, citado en Mitnik, F., 2006). Simultáneamente, **Roberto Mager** publica en 1962 un libro sobre la construcción de objetivos, que hasta el día de hoy incide en los programas de capacitación para empresas, donde focaliza el diseño de la capacitación para

---

<sup>59</sup> De acuerdo con esta Taxonomía de Objetivos Educativos para el dominio cognitivo de B. Bloom, M. Englehart, E. Furst, W. Hilly D. Krathwohl, una actividad formativa puede conducir a diferentes niveles de “maestría” en el manejo de una temática. A modo de resumen, se utilizan distintos verbos – indicativos de conductas - para definir los objetivos en cada nivel. El nivel más bajo del aprendizaje es el *conocimiento*, por el cual se *recuerda o reconoce* información, ideas y principios en la forma en que fueron aprendidos previamente. El nivel siguiente es la *comprensión*, por el cual quien aprende comprende o interpreta información basada en el aprendizaje anterior. Ejemplos de verbos que se utilizan para escribir objetivos a este nivel son *resumir, estimar, generalizar, explicar, describir, resumir o interpretar*. El tercer nivel es la *aplicación*, donde se transfiere lo aprendido a otro contexto, se resuelven problemas que tienen una respuesta única (o más apropiada) o se utilizan datos para completar una tarea con un mínimo de ayuda del instructor, mediante la utilización de verbos tales como *calcular, desarrollar, producir, aplicar, demostrar, construir, utilizar o transferir*. El cuarto nivel es el *análisis*. En este nivel se divide información relevada en sus partes constitutivas, se trata de comprender la forma en que están organizados los datos, se busca información que permita construir conclusiones acerca de motivos o causas, se realizan inferencias y se trata de encontrar evidencias que permitan extraer conclusiones de naturaleza general. Algunos verbos utilizados en este nivel son *correlacionar, diferenciar, ilustrar, analizar, debatir, inferir, discriminar o reconocer*. El quinto nivel es la *síntesis*, donde quien aprende aplica o combina los conocimientos y habilidades para obtener, de manera creativa, un producto, una propuesta o un plan totalmente nuevo. Algunos verbos que se utilizan para escribir objetivos de este tipo son *combinar, comunicar, comparar, planear, inventar, desarrollar o formular*. El sexto y último nivel es la *evaluación*, donde se juzga el valor de un producto o proceso sobre la base de estándares o criterios propios, y los verbos son *comparar, contrastar, concluir, recomendar, juzgar o criticar*.



empresas a partir de una determinación precisa de las necesidades de los destinatarios de la capacitación, del cual derivaría los propósitos de formación y las pequeñas tareas que tenían su correspondiente objetivo operacional, con conductas específicas y observables a alcanzar, las condiciones en las que se debía desarrollar dicha conducta, y una definición precisa del nivel de desempeño<sup>60</sup>.

En su trabajo como diseñador de programas de entrenamiento para la Fuerza Aérea de Estados Unidos entre los años 1949 a 1958, **Roberto Gagné** se encontró con la difícil tarea de acortar de 2 años a 30 días la curva de aprendizaje de agricultores como mecánicos de aviación. Durante ese período comienza a desarrollar algunas de las ideas que formarían parte de su teoría acerca de las “condiciones del aprendizaje”, que incluye cuatro elementos principales: a) una taxonomía de cinco dominios del aprendizaje: b) una organización jerárquica de los aprendizajes intelectuales organizados acorde a su complejidad: c) una especificación de los factores internos y externos necesarios para obtener esos resultados, y d) la definición de nueve eventos formativos útiles para desarrollar cada paso del proceso de capacitación<sup>61</sup> (Gagné, Briggs y Wager, 1992; citado por Mitnik, 2006).

La idea de introducir un mecanismo sistemático de diseño como herramienta central de la capacitación tuvo resultados extraordinarios en las tres décadas siguientes a su nacimiento, principalmente debido a un contexto histórico en que se trataba de capacitar en función a un conjunto acotado de conocimientos, habilidades o conductas.

En la actualidad se ha producido un cambio en el objetivo de desarrollo del personal de las empresas vinculado con la incorporación de las mismas a la *sociedad tecnológica* y a la *economía globalizada*. Se requiere ahora un conjunto mayor de *habilidades cognitivas superiores*, tales como el pensamiento divergente y la imaginación creadora (Mitnik, 2006).

---

<sup>60</sup> Un típico objetivo de capacitación expresado tal como Mager lo requiere sería: “dado un voltímetro en un ambiente fabril normal el capacitando deberá ser capaz de medir la tensión en la línea de alimentación de una máquina herramienta con un error menor al 1%”.

<sup>61</sup> Los nueve eventos son 1) Lograr la atención de los capacitandos (recepción), 2) Definir el objetivo de la acción de capacitación (expectativas), 3) Estimular la recuperación del aprendizaje previo (recuperación), 4) Presentar un estímulo (percepción selectiva), 5) Proveer una guía para el aprendizaje dotando de relevancia al contenido y organizándolo (decodificación semántica), 6) Provocar el aprendizaje (respuesta), 7) Proveer retroalimentación acerca del rendimiento (refuerzo), 8) Evaluar el rendimiento y generar las condiciones para que el aprendizaje se refuerce (recuperación), y 9) Incrementar la probabilidad de retención y de transferencia a otros contextos (generalización).

Su aplicación ciertamente será poco potente si se utiliza un sistema metódico como el DIS, que aunque diseñado para un contexto histórico anterior, todavía constituye el mayor objetivo de la capacitación laboral. Sin embargo, el DIS, asociado a un pensamiento creativo y original, logra incrementar la probabilidad de lograr programas eficaces de capacitación con inmediata transferencia al ámbito laboral. Si bien es posible, y de hecho se hace, diseñar un curso sin utilizar una metodología sistemática de análisis, la ventaja de un mecanismo que permita una exploración metódica es que aumenta las probabilidades de que exista coherencia entre los objetivos del curso (resolver un problema concreto de una empresa) y el resultado que se obtenga (el problema resuelto).

Entre los pasos que incluye el DIS se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación, el diseño del curso, el desarrollo de los materiales para llevarlo a cabo, la implementación y la evaluación. En lo que hace a esta última, incluye, tanto la satisfacción de los participantes como el aprendizaje, la transferencia al ámbito laboral, el impacto en la empresa y, de ser posible, una medición de la tasa de retorno de la inversión.

Pese a ser un mecanismo de análisis sistemático que pudiera interpretarse como mecánico y lineal, el DIS es una técnica de exploración de un problema que utiliza la evaluación y la retroalimentación para mejorar el desempeño. Ha sido descrito como un método heurístico, debido a que intenta inventar o descubrir hechos valiéndose de hipótesis que, aun no siendo verdaderas, estimulan la investigación, y admite métodos considerados no rigurosos como el tanteo o el uso de reglas empíricas (Mitnik, 2006)

#### **4.4. Nuevos escenarios para la capacitación en las organizaciones empresariales**

La actual demanda basada en aprendizajes continuos y masivos es uno de los rasgos que definen la cultura del aprendizaje de nuestra sociedad, y requiere en consecuencia aprender a trabajar con nuevas políticas. Pozo afirma que jamás ha existido una época en la que hubiera tantas personas aprendiendo tantas cosas distintas a la vez y también tantas otras personas dedicándose a hacer que otras personas aprendan, para concluir que todos somos, en mayor o menor medida, aprendices y maestros. Para reafirmar que efectivamente estamos en la sociedad del

aprendizaje, el autor considera que actualmente “la riqueza de un país o de una nación no se mide ya en términos de los recursos naturales de que dispone. No es ya el oro ni el cobre, ni tan siquiera el uranio o el petróleo lo que determina la riqueza de una nación. Es su capacidad de aprendizaje, sus recursos humanos” (Pozo; 1996: 36).

Históricamente, el desarrollo de una corriente de pensamiento ha generado una oposición que la complementa, específica, y muchas veces la supera. A pesar de sus interesantes aportes, las críticas al conductismo han provenido tanto desde la perspectiva amplia de la ciencia cognitiva entendida como una rama científica interdisciplinaria, como desde la perspectiva psicológica que sentó las bases de la teoría del aprendizaje constructivista.

#### **4.4.1. Constructivismo y capacitación**

En circunstancias en que el (D.I.S.) progresaba en el terreno de las organizaciones, comenzaron a impactar las nuevas tecnologías generadas a partir de las investigaciones que tuvieron lugar en la Teoría de la Comunicación, la Lingüística y la Cibernética (Pozo, 1989), en especial el desarrollo de la matemática y la lógica y a su relación con la computación, a los estudios en neurociencia, a la teoría de la información (Wiener, von Neumann y Shannon), y a los avances en el campo de las ciencias sociales en el continente europeo (Levi Strauss, Piaget y Vygotsky).

Respecto a estos avances, el constructivismo como corriente del siglo XX no es el producto del pensamiento de un solo autor, sino el producto de los aportes de varios pensadores, destacándose entre ellos Piaget y Vygotsky. El pensamiento de Piaget, psicólogo suizo nacido a finales del siglo XIX, es el resultado de sus investigaciones sobre desarrollo cognitivo. Su principal aporte a la teoría del constructivismo es la comprensión del aprendizaje como un proceso evolutivo que ocurre a partir de la interacción del individuo con el ambiente. Este proceso forma estructuras de pensamiento cada vez más complejas, que se desarrollan si la información nueva es moderadamente discrepante de la que ya se posee. El desarrollo se produce incorporando la nueva información en un proceso que requiere asimilación y acomodación. La teoría de Piaget describe etapas de desarrollo en el niño. De esta teoría me aventuro a entender el aprendizaje como desarrollo cognitivo, como algo presente desde el nacimiento, lógico y continuo, donde las comprensiones se auto-

modifican en virtud del nuevo conocimiento, siempre y cuando éste tenga relación con comprensiones anteriores y sea importante para el individuo. De esta forma el aprendizaje es un proceso de autoconstrucción de conocimiento a través de la vida, lo que lleva implícita la posibilidad de auto-direccionamiento y perfeccionamiento continuo, características relevantes en el personal jerárquico de las organizaciones.

Leb Vygotsky, psicólogo ruso nacido en 1896, crece y desarrolla toda su teoría dentro del contexto de la revolución marxista y posteriormente, durante la época de Stalin. Aporta la importancia del medio externo, de su relación con el individuo, la relevancia de la cultura, y una teoría del desarrollo del individuo. Afirma que las personas son producto de su mundo social y cultural y que para entenderlas se debe entender el contexto social y cultural en el cual se han desarrollado. En su teoría incluye los conceptos de variación cultural del aprendizaje y el uso del lenguaje como una herramienta cultural y del aprendizaje, junto a la *naturaleza dialógica* del pensamiento humano que proporcionó una importante base para la investigación sobre la interacción entre formas culturalmente diversas de pensamiento (Kozulin; 1990), tema relacionado a esta tesis dado el impacto cultural que genera la exposición al desarrollo globalizador. Vygotsky desarrolló el concepto de ZDP (Zona de Desarrollo Próximo), que es la diferencia en la respuesta que un individuo proporciona frente a una situación específica cuando lo hace por sí sólo, a cuando la proporciona ayudado por un miembro con más experiencia o mayor conocimiento de su comunidad. A juicio de Vygotsky, “uno nunca atraviesa solo la ZDP” (Tryphon y Vonèche; 2000: 52), y consecuentemente, esta zona explica la importancia de las otras personas en el proceso de aprendizaje y tiene una relación directa con la enseñanza tutorial en las organizaciones empresariales. Su visión aporta a la teoría constructivista del aprendizaje la importancia del aprendizaje con otros y no en forma solitaria.

Aunque parece ser que Piaget y Vygotsky nunca se encontraron, y aunque sus postulados epistemológicos acerca de la progresión del conocimiento en las personas son diferentes, presentan similitudes sus desarrollos acerca del aprendizaje, y con el concepto de que el conocimiento se construye en el seno de un contexto material y social específico, combinando ambos mecanismos intrapsíquicos e interpsíquicos (Tryphon y Vonèche; 2000).

Estos avances dieron origen al Constructivismo como un movimiento que buscó compensar la excesiva orientación del aprendizaje basado en la apropiación y

reproducción memorística de conocimientos y hábitos culturales, así como también contrapesar el énfasis del Conductismo en el uso de la técnica dominante de los años '60 y '70 que buscaba la eficacia de todo acto educativo a través de la rigurosidad y precisión de objetivos claramente observables. De esta manera, las críticas se orientaron a señalar que la conducta humana se tradujo en prácticas estereotipadas y poco contingentes de planificación, sin tener en cuenta la relevancia social de los contenidos a transmitir, la complejidad de los procesos humanos inaccesibles a la observación directa, y los compromisos ético-políticos en la selección de contenidos y estrategias de trabajo.

Es conveniente señalar que el conductismo está asociado al empirismo o teoría asociativista, que ha predominado durante décadas como fundamento psicológico del aprendizaje, mientras que el constructivismo está asociado con las teorías del aprendizaje por reestructuración, que suponen que el conocimiento es una interacción entre la nueva información y la que se poseía. Aprender, para el constructivismo, es construir modelos que permitan interpretar la información que se recibe, lo que supone una participación activa de quien aprende ya que cada persona construye su propia comprensión del mundo, y ello no constituye un mero reflejo de las experiencias vividas puesto que cada uno genera sus propias reglas y modelos mentales que utiliza para darle sentido a sus experiencias.

Aprender, en consecuencia, es producir un ajuste en los modelos para acomodar nuevas experiencias. Entre los principios que sirven de guía a un enfoque constructivista del aprendizaje se encuentran los siguientes (Brooks y Brooks, 1999; citado en Mitnik, 2006: 167-168):

- Aprender es buscar significados. En consecuencia el aprendizaje debe comenzar por problemas acerca de los cuales el estudiante esté tratando de construir activamente significados.
- Para encontrar significados se debe comprender el todo y las partes. Las partes deben entenderse en un contexto integral.
- Para enseñar bien es necesario entender los modelos mentales que quien aprende utiliza para percibir el mundo y qué hipótesis construyen para sostener esos modelos.

- El propósito del aprendizaje es que el individuo construya sus propios significados y no que memorice las respuestas correctas o los significados que otros asignan a las cosas.

El punto de partida de la teoría del aprendizaje constructivista fue la naciente ciencia cognitiva, que busca la naturaleza del conocimiento y cómo éste es construido por la mente, y se encuentra vinculado con la naturaleza del conocimiento, sus elementos, sus fuentes, su evolución y su difusión.

El constructivismo mantiene el punto de vista de que el individuo, tanto en sus aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos, no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores (Carretero; 2001). En consecuencia, el conocimiento no es una copia de la realidad como lo sostiene el Condicionamiento que sitúa el aprendizaje fuera del individuo, es decir en el ambiente, sino lo que ocurre *de la piel hacia adentro* (Alcover, 2004), siendo las personas las que son capaces de aprender. Por tanto, el conocimiento es una construcción del ser humano, quien la realiza basado en el conocimiento que ya posee en su experiencia de todos los días, y en todos los contextos en los que desarrolla su actividad. El constructivismo enfatiza la resolución de problemas, se enfoca en lograr que se vinculen hechos, promueve la comprensión y reemplaza las evaluaciones finales estandarizadas por una evaluación continua que forma parte del proceso formativo y que permite, a quien aprende, hacerse responsable de su progreso.

Dada la diversidad de necesidades de aprendizaje en las organizaciones empresariales, “la dicotomización entre perspectivas del condicionamiento y enfoques cognitivos resulta algo artificial e incorrecta” (Alcover; 2004: 340), y en la actualidad se aplican las teorías conductistas y constructivistas por igual, aunque nuestra actual sociedad del aprendizaje parece requerir más bien una concepción múltiple, compleja e integradora (Mitnik; 2006), en función de las demandas de los diferentes contextos de aprendizaje (Pozo; 1996). El aprendizaje asociativo característico del conductismo se aplica mejor a objetivos de aprendizaje simples y asociados con tareas estables, distinto del aprendizaje constructivista que ofrece su invaluable aporte para objetivos más complejos, tales como los relacionados al objeto del presente trabajo, cuya

necesidad podríamos identificar en la comprensión del fenómeno de la globalización y sus consecuentes cambios en el entorno y en la competencia.

#### **4.4.2. El impacto tecnológico y la capacitación a distancia**

Los avances tecnológicos impactaron en las políticas de capacitación de las organizaciones empresariales, en especial en aquellas que se vieron afectadas por la competencia internacional y por las nuevas lógicas que trae consigo la globalización de la economía. Del amplio espectro de tecnologías disponibles, encontramos el uso de videoconferencia, sistemas de presentación de información en soporte electrónico, cursos accesibles en Internet, y redes propias de cada organización.

En particular, se analizará la herramienta más difundida: el uso de la computadora como herramienta de capacitación. Entre sus aplicaciones, encontramos los sistemas de Instrucción Asistida por Computadora, que implica una automatización de la enseñanza similar a la que se había puesto en práctica en el área de la producción industrial. Aunque un importante número de estudios muestra que las computadoras potencian el aprendizaje (Mitnik, 2006), el avance fue más lento de lo esperado para una tecnología que se evaluaba promisorio para la capacitación, en parte porque la aceptación de nuevas tecnologías es muy lenta en el terreno educativo, y además por la relación elevada que existía entre los precios y las prestaciones de las computadoras a fines de los setenta, aspecto que cambió en la década siguiente debido al desarrollo de su capacidad como multimedia, y que se propagó en Argentina en la década posterior. En Estados Unidos, “proyecciones empresarias para el año 2000 predecían, en 1998, que un 23% se realizaría por esa vía, aunque las cifras correspondientes a 1998 y 1999 fueron inferiores a un 10%” (Van Buren, 2001; citado en Mitnik; 2006: 175). Por otra parte, la instrucción programada implica un proceso lineal, en el que el equipo que prepara los materiales decide la secuencia de aprendizaje sin tomar en cuenta los múltiples recorridos cognitivos posibles de los sujetos que aprenden. Se realiza, en consecuencia, una aplicación directa de las limitantes ideas del conductismo en su intento de capacitar a personas, y no resulta en consecuencia el mejor medio para capacitar en tanto los destinatarios pertenezcan a un nivel jerárquico en el organigrama empresarial.

Con todo, estos desarrollos han permitido el incremento de las posibilidades de acceso a mayor información, cuya libertad requiere a la vez su uso con discernimiento

para evitar ser abrumado al intentar buscar información desde internet. Como afirma Clarke, “es como un hombre que dedicado a mitigar su sed pone su cabeza dentro de las cataratas del Niágara” (En Leer; 2001: 35).

Por otra parte, estas innovaciones tecnológicas han incrementado las posibilidades de incorporar en las políticas de capacitación el *aprendizaje a distancia*, y aceleró los ritmos de su adquisición en los contextos laborales presentes caracterizados por la actual globalización de la economía. Además, constituyen un apoyo a la capacitación basada en la interacción directa entre el capacitador y el participante, y permiten niveles superiores de retroalimentación e interacción mediada y/o demorada con el instructor. En consecuencia, estos desarrollos han incrementado las posibilidades no presenciales del aprendizaje, favoreciendo especialmente a las políticas de capacitación de las organizaciones que tienen localizaciones territoriales dispersas. En la evolución de este concepto es necesario mencionar la aparición de los primeros cursos por correspondencia hace más de 100 años, a los que siguieron los sistemas de grabación en audio y video, y los sistemas multimedia asistidos por tutorías telefónicas. Actualmente nos encontramos en la cuarta generación de métodos a distancia denominado e-learning, que se desarrolló con la aparición de sistemas de comunicación bidireccionales tecnológicamente sustentados y muy próximos al desarrollo de entornos de formación virtuales (Alcover; 2004).

#### **4.4.3. Hitos en la historia de la capacitación en Argentina**

En nuestro país el campo de la capacitación laboral se remonta históricamente a las primeras actividades de formación para el trabajo que se realizan a poco de producida la conquista española. A fines del siglo XVI, las misiones jesuíticas comenzaron a enseñar a los nativos todo tipo de oficios y desarrollaron una interesante “pedagogía de formación de adultos, de la que existen registros realizados por cronistas de la época” (Mitnik; 2006: 176).

Aunque en Argentina la principal actividad económica era la producción primaria, la capacitación se originó en el área de servicios financieros en 1826, concretamente en el Banco Nacional y por decisión del Presidente de la República, Bernardino Rivadavia, cuando se incorporaron a un curso a los empleados del Ministerio de Hacienda y de la Oficina de Contaduría (Blake, 2001; en Mitnik, 2006). En Argentina históricamente no se evidenció una destacada inversión y participación empresaria en



la formación de su personal, sino una transferencia de responsabilidades del sector privado al sector público, ya que en los hechos, el Estado tuvo a su cargo la prestación mayoritaria del servicio (Wiñar, 1998; citado por Mitnik, 2006). De esta manera, el Estado nacional y posteriormente también los Estados provinciales comienzan a responsabilizarse, de esta manera, de la formación técnica de los ingresantes al mercado de trabajo.

Así como la American Society for Training and Development (ASTD) fue creada en 1944, su equivalente argentino denominada originalmente Asociación de Dirigentes de Capacitación de la Argentina (ADCA) y actualmente Asociación de Dirigentes de Desarrollo y Capacitación de la Argentina, fue fundada en 1967 y se define orientada a especializar y actualizar a quienes se dedican laboralmente a las actividades de capacitación y desarrollo.

En el mismo año en que se formó lo que hoy es ADCA nació la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina (ADPA) que se fusionó con la Comisión de Recursos Humanos de la Asociación de Dirigentes de Empresas (ADE), creada en 1999, para constituir la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), quien integra desde Julio de 2001 a profesionales del área que se desempeñan tanto en organizaciones, como en forma independiente en el ámbito privado, público y pertenecientes al denominado tercer sector de la economía. Hoy ADRHA es la asociación de Recursos Humanos de habla hispana en Latinoamérica con más asociados<sup>62</sup>, y representa a la Argentina ante la FIDAP (Federación Interamericana de Asociaciones Profesionales para la Gestión Humana), WFPMA (World Federation of Personnel Management Associations).

Aunque existen otras organizaciones que abordan objetivos similares, ADRHA es la organización más consistente de la Argentina en materia de Recursos Humanos y Capacitación. Como organización sin fines de lucro, tiene por misión impulsar la mejora continua en la gestión de las personas a los efectos de equilibrar los intereses de las organizaciones y las expectativas de los trabajadores en un marco de ética y respeto por los valores, a través del desarrollo, la agrupación y la representación de los profesionales de recursos humanos. En su visión buscan constituirse como el principal referente de la Argentina para el debate de ideas y la generación de iniciativas y de propuestas de desarrollo profesional, en el campo de la gestión de personas,

favoreciendo la creación de redes de intercambio a nivel nacional e internacional. Los valores que propugnan son los de Ética, Excelencia profesional, Innovación, Diversidad, y Liderazgo, y sus objetivos declarados son:

- Contribuir al desarrollo de los profesionales de recursos humanos mediante el apoyo académico y la representación institucional.
- Difundir un criterio moderno y profesional para la gestión de las personas en organizaciones del sector privado, del sector público y de la sociedad civil.
- Crear una red entre los asociados y un canal de comunicación e intercambio que les permita potenciar y enriquecer su gestión.
- Dar a conocer y promover las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos. (fuente: [www.adhra.org.ar](http://www.adhra.org.ar))<sup>63</sup>

Anualmente se realizan Congresos que organiza la Asociación<sup>64</sup>, luego de los cuales realizan una impresión de sus conclusiones en un libro anual muy esperado por los profesionales del área, que difunde el trabajo diverso de las comisiones y otras publicaciones realizadas por integrantes a ADRHA, en temáticas variadas relacionadas al cambio organizacional, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, la ética de los profesionales, la responsabilidad social empresaria, la comunicación interna y el liderazgo, entre otras. Mensualmente editan desde 1999 “Vínculos”, un Newsletter gratuito de Recursos Humanos que en la actualidad se distribuye a más de 10.000 suscriptores con el objetivo de compartir conocimientos, experiencias y trabajos de investigación, actuar como un canal dinámico de comunicación y de actualización profesional y fortalecer el "vínculo" entre ADRHA y sus Socios. Actualmente lleva adelante un programa de largo plazo junto con otras instituciones y con la coordinación de la FUSAT y el apoyo económico del BID, relacionado a un sistema de *Competencias* destinado a mejorar las prácticas de Recursos Humanos en las PyMEs. Recientemente crearon la *Arena Social*, un espacio de difusión e intercambio de

---

<sup>62</sup> Son más de 9000, según datos correspondientes a Marzo de 2007 (Fuente, Horacio Quirós, en la presentación del libro de ADRHA, Artículos y trabajos de Investigación publicados en Vínculos Tomo VI)

<sup>63</sup> Su Comisión Directiva está conformada por un Comité Ejecutivo, una Comisión revisora de cuentas y un Consejo Consultivo, y presenta la particularidad de tener Coordinadores de las siguientes áreas temáticas: Relaciones Nacionales e Internacionales, Relaciones con Universidades y Profesores Universitarios, Estrategia y Cambio Organizacional, Compensaciones y Beneficios, Subcomisión de Sueldos y Jornales, Capacitación, Empleo y Desarrollo, Relaciones Laborales y Gremiales, Responsabilidad Social Empresaria, y Comunicación Organizacional. Aunque su sede central se encuentra en Capital Federal, tiene además, subsedes en Córdoba, Mendoza, San Juan, Rosario y en Bahía Blanca

<sup>64</sup> Ya se ha anunciado el VI para el próximo año 2008 denominado “Impacto de la gestión de Recursos Humanos en los Resultados del Negocio”

experiencias ofrecidas a las organizaciones de la sociedad civil (ADRHA; Tomo V, 2006 y Tomo VI, 2007)

Se abordará a continuación la temática referida a los conceptos de Capital Humano, Social e Intelectual, que evidencian una fuerte conexión con los objetivos de esta investigación.

#### **4.5. Aproximación al concepto de Capital Intelectual**

Para abordar el concepto de Capital Intelectual es necesario remitirse a la idea genérica del término *Capital Humano* y *Capital Social*. El primero proviene de la necesidad de concienciar a los empresarios en el cuidado de este tipo de activos dado que no tienen la posesión ni lo administran como en el caso del equipo o del dinero (Chiavenato; 2002) y son factores críticos en la actualidad, donde las organizaciones compiten a través de las personas (Bohlander; 2001). Se entiende por Capital Humano a “todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general” (Chiavenato; 2002: 373). Es, también, una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en el balance de una organización y que, “sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa” (Bohlander; 2001: 14) y cuya estrategia solo pueden realizarse a través de las personas (Gratton, 2001; en Alles, 2005).

Dejando de lado la visión economicista e incorporando una mirada desde la crítica sociológica, podemos abordar el concepto de capital sintetizando los conceptos de *campo* y *habitus* del reconocido sociólogo Pierre Bourdieu. Este autor afirma que un *campo* es un espacio social constituido históricamente, estructurado de posiciones e interacciones objetivas, cuyas propiedades pueden ser analizadas en forma independiente de los agentes que participan en él (Bellini, 1999; Mitnik, 2006). Para los fines de este trabajo, considero campo al espacio laboral de las organizaciones empresariales de Bahía Blanca, donde los agentes – es decir, las empresas - ocupan una posición de acuerdo a su actividad económica, antigüedad y valor en el mercado, sus capacidades centrales, y otras características.

A partir de la posición en ese campo, los agentes (las empresas) luchan por la apropiación de un *capital*, que es un conjunto de bienes acumulados que se producen,

se distribuyen, se consumen, se invierten y se pierden, y pueden ser de cuatro formas: económico, social, simbólico o cultural. Bourdieu sostiene que de la posición en un campo no se deriva directamente la toma de posición en él, sino que media el *habitus*, entendido como un sistema de disposiciones adquiridas por medio del aprendizaje implícito o explícito que funciona como generador de categorías de percepción y clasificación, apreciación y principios organizadores de la acción. Es un concepto bisagra que desde el planteo del autor permite articular lo individual y lo social. Podemos sostener entonces, que *campo* y *habitus* son dos conceptos en relación dialéctica, por lo que no es posible referirse a uno sin hacer mención al otro.

En particular, interesa especialmente a los fines de esta investigación la formulación de la idea de *capital cultural* del autor, particularmente de una de las tres formas de presentación, el que se encuentra en estado *incorporado*<sup>65</sup> que incluye conocimientos, ideas, valores, habilidades (Bellini; 1999) y las competencias con las que el individuo cuenta y de las que puede beneficiarse en diferentes campos (Mitnik; 2006).

Aunque los conceptos “capital humano” y “capital cultural” son contemporáneos y parecen significar lo mismo, provienen de diferentes tradiciones teóricas y llevan adherida la polémica entre sus dos principales referentes: la de G. Becker que implica aceptar la teoría económica clásica con sus supuestos, y la de Pierre Bourdieu que asume los aportes de la sociología crítica explicados (Mitnik; 2006). Dada la habitualidad en su uso terminológico, en este capítulo se continuará utilizando la expresión *Capital Humano* en términos genéricos, aunque teniendo en cuenta las reveladoras aportaciones sociológicas de Pierre Bourdieu.

En segundo lugar, es necesario abordar el concepto de *capital social*, que se encuentra entre los que han tenido mayor desarrollo y debate en las ciencias sociales durante las últimas décadas, y no existe todavía unanimidad a la hora de definirlo y operacionalizarlo. Con todo, “la relevancia del capital social para el desarrollo, ha sido resaltada por diversos autores señalando que aquél puede hacer viables y eficientes las iniciativas locales” (Albuquerque, 1999, en Mitnik, 2006:141).

El capital social se refiere a la cohesión e integración entre las personas así como a la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes (Chiavenato, 2002); desde la perspectiva de Bourdieu se asocia a la posesión de redes sociales

---

<sup>65</sup> Los otros dos son en estado *objetivado e institucionalizado*.

estables que son susceptibles de ser utilizadas como recursos movilizados por los actores en la consecución de sus propios fines e intereses, y que procuran una ventaja competitiva al asegurar rendimientos más elevados de las inversiones (Mitnik, 2006; Bellini, 1999).

Dentro de este concepto subyace la idea de *confianza social*, entendida como el “grado en el cual los integrantes de un equipo, una organización o país tienen seguridad respecto de las acciones de los demás” (Chiavenato; 2002: 375). Por su parte Bernardo Kliksberg (2004), el pionero de la Gerencia Social, refiere que si una sociedad tiene elevados niveles de confianza en las relaciones interpersonales, capacidades importantes de asociatividad, fuerte conciencia cívica y predominan en ella valores éticos positivos, tiene el sustrato del capital social y posibilidad de fomentar una economía con rostro humano.

En línea con lo expuesto, Alcover destaca el componente social en el aprendizaje al sostener que la capacidad para dar sentido a una situación es una condición básica para que el aprendizaje tenga lugar, incorporando de esta manera la dimensión social del aprendizaje en la medida en que el lenguaje, socialmente creado y desarrollado, es empleado para dotar de sentido al mundo. Entre los mecanismos que ilustran el carácter socialmente construido del aprendizaje, el autor presenta el *conflicto cognitivo*, entendido como el resultado del descubrimiento por parte del individuo - gracias a la interacción con otros - de que sus representaciones e interpretaciones sobre el entorno son erróneas o demasiado simples; este mecanismo puede así motivar mayores niveles de complejidad en la exploración e interpretación de la situación que deriven en el desarrollo de capacidades y habilidades o en la adquisición de conocimientos y en cambios actitudinales. En consecuencia, el aprendizaje no es un fenómeno exclusivamente individual, sino grupal y organizacional” (2004: 344-345).

Definidos los conceptos de *Capital Humano* y *Social*, es necesario detenerse en el concepto de *Capital Intelectual*, que tiene considerable relación con esta investigación dado que es una de las claves para interpretar niveles de respuesta superiores por parte de las empresas que han recibido el impacto globalizador y un nuevo entorno de alta competencia. Este concepto influye además en todas las políticas de recursos humanos, y en consecuencia en la Capacitación del personal jerárquico de las organizaciones.

En su libro *Capital Intelectual*, Stewart plantea que la lógica del capitalismo se basaba en el capital financiero, y que en la actualidad, el capitalismo de tipo *intelectual* es diferente, dado que depende de la inversión en personas y por lo tanto da un vuelco a la naturaleza y administración de las empresas. (en Chiavenato; 2002) En su libro homónimo, Annie Brooking (en Alles, 2000, y en Chiavenato, 2002) explica el Capital Intelectual de una organización empresarial dividiéndola en cuatro categorías: Activos del Mercado, Activos de Propiedad Intelectual, Activos de Infraestructura, y los centrados en el Individuo, donde se encuentran bajo este concepto todos los conocimientos y habilidades de las personas, así como la creatividad, imaginación y habilidad para resolver problemas, planear y gestionar experiencias.

Por lo tanto, “el principal ingrediente de la nueva economía es el Capital Intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información” (Chiavenato, 2002: 18). Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva y autosostenible son los activos humanos, mediante el desarrollo de la mente y la emoción más que los brazos y músculos de los empleados, virando de un modelo de trabajador esforzado a otro denominado trabajador profesional o del conocimiento. El término *Trabajador del Conocimiento* fue acuñado por Peter Drucker, y se refiere a aquellas personas cuya productividad se caracteriza por añadir valor a la información, cuya pericia es altamente especializada, y su productividad depende de que sus esfuerzos sean coordinados como parte de un equipo organizativo, posicionando claramente que la unidad de trabajo son los equipos más que el individuo. El mismo autor afirma que se está entrando en la sociedad del conocimiento, donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento (1993).

Resulta pertinente relacionar el necesario desarrollo del equipo como unidad de trabajo de Drucker, con el planteo teórico de inteligencia emocional de Goleman (1996), especialmente cuando este autor postula que mientras los servicios basados en el conocimiento y el capital intelectual se vuelven más importantes para las organizaciones, mejorar la forma en que la gente trabaja –habitualmente a través de equipos y reuniones-, será una manera fundamental de influir en el capital intelectual organizacional y marcar así una diferencia competitiva esencial al compartir al máximo sus talentos.

Ulrich agrega un factor adicional cuando afirma que asegurarse capital intelectual requiere el aprendizaje rápido en las organizaciones, que pueda difundir las ideas y la innovación en tiempos cada vez menores, “atravesando las fronteras por medio de procesos de flujo de información mejorados” (1997:40).

#### **4.6. Concepto de Aprendizaje y Capacitación**

Para abordar las políticas de capacitación, tema central de esta investigación, es necesario conceptuar los términos *aprendizaje* humano teniendo presente su independencia respecto al contexto de aplicación, y *capacitación* como un aprendizaje específico del contexto empresarial. Respecto al *aprendizaje*, se lo puede considerar como un “cambio perdurable de la conducta, en la capacidad de comportarse de una forma determinada o en los conocimientos, como resultado de la práctica o de otras formas de experiencia” (Alcover, 2004: 335). Al desagregar esta definición encontramos los siguientes aspectos relevantes: en primer lugar la relevancia de la experiencia, debido a que es el contexto y/o la necesidad de afrontar alguna de sus demandas lo que promueve el cambio; en segundo lugar, la dimensión temporal del cambio, dado que la conducta debe poder repetirse y la capacidad prolongarse en el tiempo; en cuanto al contenido del aprendizaje, y aunque con mínimas diferencias expresivas, existe coincidencia por parte de numerosos autores en postular la existencia de tres tipos: conocimientos, actitudes y habilidades (Alcover, 2004; Alles, 2005; Gore, 1996; Pinto Villatoro, 1990), que en la actualidad suelen englobarse como *competencias laborales*, tema mas adelante desarrollado.

En particular, el aprendizaje se encuentra muy relacionado a los procesos motivacionales, los cuales bajo determinadas circunstancias afectan positiva o negativamente la adquisición de los mencionados conocimientos, habilidades o actitudes. La motivación para aprender depende de la percepción de apoyo organizacional a la capacitación, y en especial cuando la organización reconoce explícita e implícitamente la relevancia que le concede. Asimismo, un clima laboral favorable eleva esta motivación, al igual que el rol que juegan los supervisores o responsables de un equipo al influir en la percepción de la utilidad y conveniencia de la formación mediante sus acciones de apoyo técnico o interpersonal hacia sus colaboradores (Alcover; 2004).

Dado que el trabajo implica ejecución de tareas y desempeño de roles, estos aspectos suponen la adquisición de conocimientos, actitudes y habilidades, así como de valores, significados y símbolos que constituyen la cultura de la organización; por tanto, convierte a los contextos laborales en verdaderos escenarios para el aprendizaje (Alcover, 2004). Si bien la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta (Gore; 2006), el propósito de la misma es cambiar el comportamiento del empleado (Mondy y Noe; 1997) y nos sugiere un proceso de ayuda a las personas para que obtengan aprendizajes, es decir, asistir a los individuos para que pasen de su posición actual a la deseada a través de una ruta de aprendizaje. Pain realiza una interesante aportación al afirmar que el mercado competitivo en el cual vivimos genera situaciones de riesgo vital para la empresa, y dado que esos riesgos generan necesidades, entre ellas la capacitación, la define como “un instrumento de cambio, un recurso entre otros de la dirección de la empresa” (1994: 27)

La capacitación no constituye un fin en sí misma, y por lo tanto es un recurso que alimenta los fines organizacionales; una acertada definición de este concepto se relaciona con contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, mediante el mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado donde lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la empresa y obteniendo beneficios que les permitan niveles de vida mejores (Pinto Villatoro; 1990).

A pesar de la variedad de términos utilizadas por diferentes autores para hacer referencia a cómo la empresa capacita a su personal - tales como entrenamiento, desarrollo, formación, educación, capacitación-, en general en las empresas se utilizan las expresiones Capacitación y Desarrollo que, entre otras semejanzas, tienen los mismos métodos de aprendizaje. Para diferenciar ambos términos, considero muy acertado el planteo de Chiavenato quien sostiene que “sólo su perspectiva temporal es diferente” (2002: 306), dado que la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto de trabajo actual y busca mejorar el desempeño inmediato de la persona en él, a diferencia del desarrollo que se centra en las nuevas habilidades y capacidades que la realidad a mediano o largo plazo les exige a las personas que desempeñarán los mencionados puestos.

De todas maneras, teniendo en cuenta el rol del personal jerárquico en las organizaciones empresariales que deben afrontar en su gestión los continuos desafíos



que plantea la globalización, y en la línea argumental planteada por Alcover (2004), considero oportuno establecer la diferencia existente entre el concepto de *desarrollo de carrera* y el *desarrollo individual*<sup>66</sup>:

- El primero es un concepto propio de la gestión de recursos humanos y alude a las acciones diseñadas para apoyar a los individuos en el establecimiento de sus objetivos profesionales y en la estructuración de los estadios y experiencias por los que debe pasar para conseguir sus metas laborales.
- El desarrollo individual resulta de la modificación de la capacidad para desempeñar eficazmente el trabajo presente, como resultado de la actividad y las consecuentes experiencias y cambios que afectan al individuo en forma continua. Está vinculada a los modelos constructivistas ya desarrollados, y al enfoque del aprendizaje autodirigido que evidencia la responsabilidad del propio aprendizaje, aspectos que, como veremos más adelante, se relacionan con el caso bajo estudio.

Tradicionalmente, la capacitación en las organizaciones empresariales se orientaba a difundir entre los miembros de la organización aquellos conocimientos, habilidades y actitudes (es decir, competencias) que probaron ser exitosos para enfrentar y resolver situaciones conocidas de un mercado poco desafiante y de baja ambigüedad; de esta forma, se generaban procedimientos, normas y comunicaciones para garantizar su aplicación efectiva y aumentar la eficacia organizativa a través de “una manera correcta de hacer las cosas” (Gore; 1996: 143). Tal lo desarrollado en el Capítulo 3, la globalización de la economía y la aceleración del cambio generó un contexto diferente en las empresas argentinas y en particular en la ciudad de Bahía Blanca, donde las situaciones desconocidas aumentaron y las respuestas habituales no conseguían brindar el resultado esperado. Varios autores (Mondy y Noe, 1997; Alles, 2005; Gore, 1996) coinciden en afirmar que en la actualidad se trata de aprender nuevas formas de pensar y actuar, y la aplicación de un enfoque innovador que contemple: Homónimos

- a) Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de los miembros de la organización, tal como lo observó oportunamente Dave Ulrich: “la capacidad de aprendizaje es g multiplicada por g: una capacidad empresarial

---

<sup>66</sup> Recordemos que, a los fines de este trabajo, los términos capacitación y desarrollo son análogos.

para generar nuevas ideas multiplicada por su pericia de generalizarlas en toda la compañía” (en Chiavenato; 2002: 14).

- b) Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo, así como el aprendizaje en entornos virtuales. En este sentido, Gore (1996) considera que las organizaciones necesitan que su gente sea más independiente, más autónoma y tenga sus propias lecturas de la realidad para poder detectar problemas, inventar soluciones e implementarlas.

Expuesta la distinción entre los conceptos de aprendizaje y capacitación, es necesario aclarar que en esta investigación se privilegia el análisis del último concepto, teniendo en cuenta las consideraciones terminológicas efectuadas. En particular se explorarán las políticas de capacitación llevadas a cabo por las organizaciones empresariales aunque, en menor medida, se incluirán las formas de aprendizaje desarrolladas por parte del personal jerárquico más allá de esas políticas aplicadas.

#### **4.7. Organizaciones abiertas al aprendizaje**

Peter Senge en 1990 fue quien hizo renacer el interés por el aprendizaje en las organizaciones y quien enfatizó el aprendizaje en su esencia como una disciplina colectiva (Krieger; 2000). Su planteo de *organizaciones inteligentes abiertas al aprendizaje* cuyas cinco disciplinas fueron mencionadas en el capítulo 2, se basa en la idea de que en contextos cambiantes es difícil programar las respuestas que una organización prevé dar, convirtiendo al aprendizaje en un valor más importante que la experiencia acumulada y la capacidad de programar sobre ella (Gore; 1996). Por su parte, Serra (2000) sostiene que la reflexión es la base para el aprendizaje, y que es importante lograr el aprendizaje continuo de toda la organización y no sólo de los individuos por separado. Otros aportes de este autor resultan asimismo interesantes a los fines de esta investigación: “El aprendizaje organizacional es algo más que la simple suma de lo que saben los individuos de una organización (Boyett & Boyett, 1999; citado en Serra, 2000: 86), y “La experiencia indica que el futuro no debe ser una extensión de los procesos de reforma del pasado, sino basarse mucho más en obtener la aceleración de acumulación de capital intelectual, a través de la capacitación en sus distintas formas” (North, 1993; de las Casas & Trejos, 1999; citado en Serra, 2000: 40, en su explicación de las reformas de Naciones).

El ritmo de cambios a los que las organizaciones empresariales están sometidas crea una constante obsolescencia de los conocimientos propia de la nueva era del conocimiento. A diferencia de otros tiempos cuando los aprendizajes adquiridos acompañaban a las personas durante casi toda la vida, hoy los conocimientos entran en desuso con dramática rapidez.

En las organizaciones empresariales se evidencia el grado en que la velocidad del cambio se acelera, y los requerimientos del mercado, la economía y los clientes se incrementan superlativamente, dando cuenta de la máxima que indica que “la única fuente de ventaja competitiva sostenida es la capacidad de una organización para aprender más pronto que la competencia.”<sup>67</sup>.

Chiavenato afirma que una organización de aprendizaje es un grupo de personas que mejoran constantemente su capacidad de crear un futuro que tenga significado para las empresas y para sus empleados. Por lo tanto, la principal misión de sus dirigentes será desarrollar el potencial humano, sus conocimientos y sus habilidades con autodisciplina derivada de la autonomía y la responsabilidad (Chiavenato, 2002). En consecuencia, el logro de las metas y el desarrollo de estrategias de la empresa deberán depender cada vez más de la expansión del conocimiento de los empleados y de su capacidad de actuar como empresarios dentro de la propia empresa.

Siguiendo a Senge (1998), las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, aunque por otra parte esta última acción no garantiza el aprendizaje organizacional. La disciplina del aprendizaje en equipo que presenta el autor la considera vital porque es la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones actuales, y comienza con el diálogo y la capacidad de los individuos para suspender sus supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto, dominando a la vez las prácticas de la discusión donde se presentan y defienden diferentes posturas acerca de un tema. Así entendido, el aprendizaje en equipo se construye sobre la disciplina de desarrollar una *visión compartida* y el *dominio personal*, aunque a la vez afirma que no son suficientes para aprender si no ocurren estas tres dimensiones críticas:

---

<sup>67</sup> Arie de Geus, ex coordinador de Planificación Grupal en Royal Dutch Shell, fue quien elaboró esta idea a fines de los años 80 (citado en SENGE, 1998).

- Necesidad de resolver problemas complejos, aprovechando la máxima capacidad de los integrantes del equipo.
- Necesidad de una acción innovadora y coordinada.
- El rol que los miembros puedan tener en otros equipos.

#### **4.7.1. La organización que crea conocimiento**

Las disciplinas gerenciales incluyen fenómenos y símbolos que se refieren, de alguna manera, a los procesos cognitivos. Entre otros autores, encontramos a Toffler (1990, 1995) y la Sociedad de Conocimientos, y a Senge (1995, 1998) y la Organización abierta al Aprendizaje.

De la misma manera en que Schvarstein presenta las organizaciones en un continuo desde *Organizaciones-Objeto* a *Organizaciones-Sujeto*, identificando a las últimas como no alienadas y, en consecuencia, “enunciadoras de su propio discurso identificador” (1992: 74), la capacitación también puede ser descripta como *sujeto de aprendizaje*. Por lo tanto, debe aprender a capturar y procesar información del contexto para crecer y sobrevivir, transformarla en procesos, productos, estructuras o prácticas útiles, para finalmente dar respuesta a las demandas del mercado donde se encuentre (Gore; 1996).

La relación que el conocimiento tiene con los contextos de acción da cuenta de la complejidad del ciclo cognitivo desarrollado por las empresas para actuar con la agilidad e inventiva necesaria en una época post-fordista, donde deben competir movilizandando sus energías diferenciadas, aceptar la pluralidad de los contextos y opiniones, organizar sus líneas de dependencia con el exterior, y usar la variedad y la variabilidad de las soluciones como herramientas competitivas.

En este apartado seguiré la línea argumental propuesta por Boscherini y Poma (2000), donde aborda la complejidad en las organizaciones y los desarrollos cognitivos en el ámbito de la educación afirmando que han generado una nueva base epistemológica que se asienta en el reconocimiento de la existencia de un dualismo intrínseco en la naturaleza del conocimiento, simultáneamente *tácito* (se genera y está presente en un contexto específico de aprendizaje a través de una colocación inconsciente del agente en el contexto y en el flujo de las experiencias) y *explícito* (separado del contexto originario y explicitado a través de un código o lenguaje que

permite su socialización o circulación en la organización o entre distintas organizaciones); entre ambos polos actúa un *ciclo de conversión* que funciona siempre y que transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito y a la inversa.

Quien construyó esta teoría innovativa sobre la producción de conocimientos es el estudioso japonés Ikujiro Nonaka, quien afirma que la teoría económica ortodoxa considera a la creación y utilización del conocimiento en forma separada, y que por lo tanto las empresas no constituyen una fuente de creación de conocimientos. Así, abandona el atomismo individualista y el enfoque tradicional de Simon que convierte a las personas en procesadoras pasivas de información, que toman decisiones lógico-racionales en condiciones de racionalidad acotada, para así analizar el conocimiento como un fenómeno que involucra relaciones y que está radicado en los sistemas organizados y en los contextos en que se desarrollan las acciones, donde el estímulo para innovar proviene de una dinámica endógena a los hombres y las organizaciones.

Dada la naturaleza compleja de los procesos cognitivos en las organizaciones, éstas ostentan un rol clave dado que la ciencia no constituye el único lugar en el que se produce conocimiento debido a que también la organización de la empresa, que define y moldea el ciclo de conversión cognitiva que será presentado a continuación, produce conocimiento (Boscherini y Poma, 2000).

La producción de conocimiento se lleva a cabo a través de operaciones cognitivas que transforman su calidad y crean nuevos saberes, y da cuenta de que el conocimiento se genera en los contextos y a ellos retorna. El eje central de la transformación planteada por Nonaka se asienta en la contraposición entre conocimiento tácito y explícito (Figura 8): en primer lugar, el conocimiento de los agentes tiene que ser socializado y, sin cambiar de calidad, tiene que ser compartido por muchos agentes que integran el grupo originario. Entonces, se puede transformar en explícito (externalización) para que pueda circular también fuera del grupo originario e integrarse con otros conocimientos del mismo género (combinación). Por último, los conocimientos necesitan ser re-contextualizados a través de su internalización en los grupos y en los individuos que deben actuar, quienes *aprenden haciendo*. Así se constituyen cuatro procesos de conversión del conocimiento:

- a) Socialización del conocimiento (de tácito a tácito), donde se difunde el conocimiento tácito entre más individuos a través de la observación,

imitación y experiencias empíricas, operando en equipos de trabajo y espacios de interacción que permiten el intercambio de opiniones.

- b) Externalización del conocimiento (de tácito a explícito), momento en el cual las experiencias tácitas de las personas se comunican por medio del diálogo y de locuciones metafóricas en forma abstracta; requiere de la codificación y del uso de lenguajes formales.
- c) Combinación del conocimiento (de explícito a explícito). Aquí se reúnen distintos conocimientos explícitos y se crean redes en las cuales rige el intercambio y el cruce de conocimientos entre diferentes contextos y personas – incluso aunque no tengan contacto directo -. Se desarrolla a través de la educación, la investigación, bancos de datos y la comunicación social.
- d) Internalización del conocimiento (de explícito a tácito), donde las personas o grupos que operan en distintos contextos de acción puedan asimilar el saber externalizado; en consecuencia, los conocimientos explícitos se recontextualizan y recuperan su carácter tácito a través del mecanismo de “aprender haciendo” donde el ensayo y error desempeña un rol importante. Esa experimentación se desenvuelve a través de la construcción de un espacio de interacción que permite compartir y validar el conocimiento explícito, fusionar el saber codificado con el nuevo contexto, y difundirlo entre los miembros del grupo.

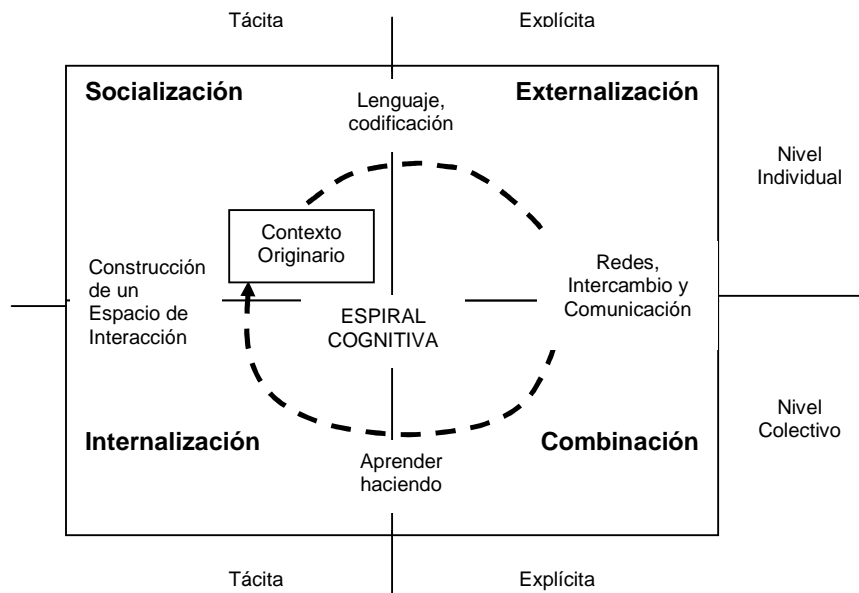


Figura 8 – Esquema del Ciclo Cognitivo (Adaptado de Boscherini y Poma; 2000).

En estas transformaciones se observa que el conocimiento no usa los canales lógico-rationales de la tradición positivista occidental, sino herramientas dialécticas que requieren metáforas, analogías, contradicciones, lapsus de orden y caos, las que se encuentran unidas dado que los agentes comparten el mismo contexto de experiencias y, por lo tanto, pueden convertirse en fuentes de aprendizaje y conocimientos. También, se verifica el carácter circular y espiralado del ciclo del conocimiento, desde un contexto individual al colectivo y su retorno enriquecido con la experiencia de muchos otros agentes, transformación que llega incluso a influir en otras organizaciones.

Este desarrollo de Nonaka nos acerca una visión de la capacitación en las organizaciones empresariales muy ajustada a los tiempos actuales de la globalización de la economía, donde los esquemas de formación académicas sólo proporcionan una base de conocimientos para el personal jerárquico de las empresas, mientras “la clave para la innovación reside en liberar el conocimiento tácito, personal, de los miembros de la organización<sup>68</sup>” (Camacho; 2007).

Otros autores realizan planteos que resultan en línea con lo desarrollado, dado que al estudiar las organizaciones capaces de aprender, se descubre que principalmente “el aprendizaje se da donde las ideas se generan” (Ulrich; 1997: 40), sea el descubrimiento de una nueva manera de abordar el trabajo, de producir un servicio o de generar un producto innovador, y cuando se generalizan mediante su amplia diseminación dentro de la empresa. Así como Pain (1996) considera que se aprende no sólo en situaciones diseñadas a tal efecto, también Mitnik (2006) rescata la relevancia de la educación informal al afirmar que el 70% de lo que las personas conocen acerca de su trabajo es aprendido de esta manera<sup>69</sup>.

#### **4.8. Políticas de Capacitación**

Hemos precisado el concepto de capacitación en las organizaciones empresariales y también apreciamos su evolución y la idea de organizaciones abiertas

---

<sup>68</sup> Esta frase fue expuesta en su videoconferencia detallada en Bibliografía, y atribuida a Nonaka.

<sup>69</sup> Podemos ejemplificar esta afirmación observando una habitual invitación de Accenture destinado a integrantes de empresas, cuyos argumentos incluyen las siguientes reflexiones claramente orientadas al aprendizaje tácito: “Al menos 80% del aprendizaje de un empleado ocurre mientras trabaja y solo 20% en capacitación formal”, y “Actualmente existe un cambio de énfasis: desde traer el trabajador a capacitación a traer el aprendizaje al trabajo”; por último: “Los principales problemas del aprendizaje son que no hay suficiente tiempo, que existe una complejidad creciente, nuevas brechas en las habilidades, que es difícil encontrar lo que se necesita, y que hay un gran aumento en los requisitos de velocidad”.

al aprendizaje. Estos desarrollos nos permiten profundizar ahora los elementos principales de una política de capacitación para dar cuenta del objeto de estudio de la presente investigación.

#### **4.8.1. Hacia una noción de política.**

Según el Diccionario de la Real Academia Española<sup>70</sup>, “Política” significa “Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”, y también, “Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado”. Es decir que implica aspectos relacionados a la planificación y formulación de principios para la acción, como también a la acción misma donde ellos se aplican.

Para Mondy y Noe, una política es una “guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones”. Como guías en lugar de reglas rígidas, las políticas “son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio” (1997: 46).

A los fines de este estudio, es menester identificar el proceso de elaboración y puesta en práctica de las políticas. En busca de una noción de política más detallada, y desde un punto descriptivo, algunos de los diversos significados del término *política* relacionados a esta investigación puede ser *un propósito general a realizar*, o *una propuesta de acción específica* (Joan Subirats, 1989; Hogwood-Gunn; 1984, en Aguilar Villanueva; 1996). Profundizando el desarrollo teórico del mismo autor, quien hace referencia a definiciones de diccionarios de ciencia política, presenta sus componentes comunes que, unidos, pueden interpretarse como una definición del término:

- Institucional: la política es elaborada o decidida por una autoridad formal legalmente constituida.
- Decisorio: la política es un conjunto o secuencia de decisiones relativas a la elección de fines y/o medios, de largo o corto alcance, en una situación específica y en respuesta a problemas y necesidades.
- Conductual: implica la acción o la inacción, hacer o no hacer nada, pero sobre todo, un curso de acción y no sólo una decisión singular.

---

<sup>70</sup> www.rae.es, consultado el 06/08/2006.



- Causal: implica la generación de productos de las decisiones de autoridad que tienen efectos en el sistema político y social.

*Desde un punto de vista teórico*, Aguilar Villanueva (1996) sostiene que el punto de partida es una proposición estándar de la sociología americana: las relaciones sociales se constituyen por expectativas recíprocas, y concluye que, en consecuencia, las relaciones estrictamente políticas están determinadas por la lucha de estructuras de poder, en función de intereses y ventajas, y por las expectativas de los participantes respecto a tener poder e influencia en las regulaciones y asignaciones de recursos. Por lo tanto, el diseño y desarrollo de las políticas no constituyen una instancia de relativa tranquilidad y neutralidad jurídica o administrativa, “sino una arena política en la que convergen, luchan y conciertan las fuerzas políticas” (1996: 31).

Basándose en la denominada Teoría General de los Sistemas<sup>71</sup>, Aguilar Villanueva (1996) presenta un modelo general de implementación de las políticas (Figura 9) donde observamos coincidencias con otros autores que serán descritos más adelante. Afirmo que este modelo se compone de:

- a) Un *ambiente* que estimula el trabajo del personal jerárquico y que recibe a su vez los resultados de su trabajo.
- b) Las *demandas y recursos* que los estímulos del ambiente trasladan a quienes elaboran las políticas.
- c) Un *proceso de transformación* de las demandas y los recursos en políticas, que incluye también las estructuras, normas y procedimientos formalmente establecidos en la organización.
- d) Las *políticas* que representan las metas formales, las intenciones o las declaraciones del personal jerárquico de más alto nivel.
- e) Los *resultados* de la política tal y como en realidad se ofrecen a los integrantes de la organización; en particular, al personal jerárquico.

---

<sup>71</sup> Un Sistema es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados entre sí que trabajan para lograr un objetivo común. Esta teoría fue desarrollada a mediados del siglo pasado en la Universidad de Michigan con gran influencia de la Biología y de las Matemáticas, y a la que está directamente vinculado el nombre de Ludwig von Bertalanffy. La motivación principal era la búsqueda de nuevas leyes, más aplicables al estudio de los seres vivos y menos influenciadas por la rigidez de las leyes de la física clásica y newtoniana, y por lo tanto, más favorable al conocimiento sobre sus relaciones complejas.

- f) La *retroalimentación* que la ejecución y los resultados de las políticas inducen en el ambiente y que se transmite de vuelta al proceso de conversión en forma de nuevas demandas y recursos.

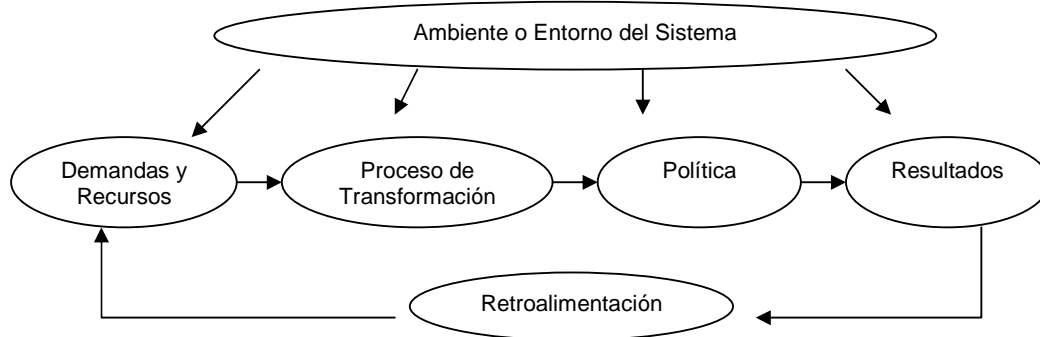


Figura 9 - El sistema de ejecución de las políticas. Adaptado de Aguilar Villanueva; 1996.

Estos componentes interactúan de manera dinámica y mutuamente interdependientes, aunque vale realizar la siguiente aclaración: si bien en la presentación de un sistema habitualmente se reconoce la salida o resultado incluidas en un solo elemento, en éste en particular se encuentran diferenciadas la *política*, de la implementación o *resultados*. Esta diferenciación evidencia la importancia que le otorga este autor a esta última etapa, dando cuenta de su independencia respecto a la instancia decisoria previa que puede no implicar su ejecución real.

El concepto de implementación de las políticas abarca aquellas acciones efectuadas por individuos o grupos con miras a la realización de objetivos y metas previamente decididos en la política, y pretende establecer si una organización empresarial es capaz de conjugar recursos de diferente naturaleza en forma coherente y motivar a los encargados de la implementación para que lleven a cabo los objetivos explícitos de la organización. La implementación no es simplemente la aplicación directa de una tecnología o de un plan, sino “un proceso organizacional dinámico cuya configuración resulta de las recurrentes interacciones entre las metas y los métodos del proyecto y el contexto institucional” (Aguilar Villanueva: 83) y, por lo tanto, no es un proceso automático ni cierto.

Dada las dificultades que encuentra en su camino la puesta en práctica de la *política*, en especial si responde a un modelo burocrático y verticalista, resulta

necesario abordar la búsqueda del éxito en su *implementación*. Tal objetivo queda evidenciado en la ocurrencia de cambios significativos en las aptitudes, actitudes y conducta de los destinatarios, y deviene de un proceso de *adaptación mutua* (Figura 10) entre la prescripción normativa del programa de acción por un lado, y las variables observables y decisivas en la implementación de una política.

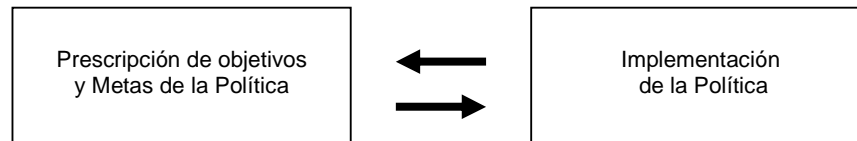


Figura 10 - Adaptación mutua entre la política y su implementación. Elaboración propia.

El mencionado autor sostiene que la política, más que una buena intención o un hermoso proyecto de expertos, debe concentrarse en los encargados de llevarla a cabo e implementarla, más que en los que la formulan y la transmiten. Las consecuencias de este planteo son evidentes en las organizaciones empresariales, debido a que una implementación fallida origina fenómenos de resistencia y oposición abierta o silenciosa en la estructura organizativa, con inmediato impacto en su productividad.

Aguilar Villanueva presenta dos modelos útiles para analizar la implementación de las políticas, que constituyen una guía para la presente investigación. En el primero de ellos, el autor clasifica las políticas de acuerdo con dos características distintivas (Figura 11):

- La magnitud del cambio requerido, que es mayor cuando difiere de cambios anteriores, y cuando presenta necesidades de reorganización con características profundas o drásticas.
- El grado de consenso (o conflicto) en torno de las metas por parte de los participantes en el proceso de implementación, que es mayor cuando se eleva la participación en la elaboración de la decisión política. La participación favorece el surgimiento de un buen espíritu de equipo entre el personal, incrementa el compromiso, permite comprender, mejora las razones para introducir un cambio, y permite reducir la resistencia inicial a las innovaciones.

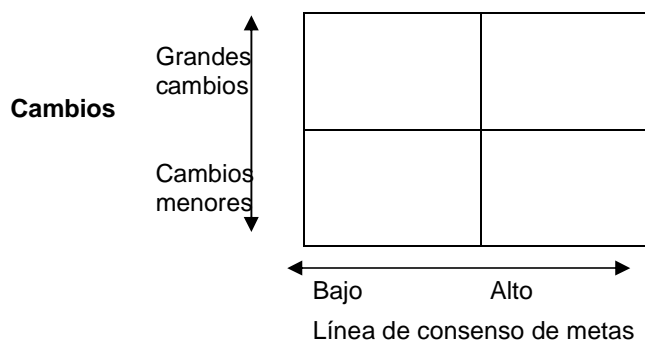


Figura 11 - Dimensiones de evolución en la implementación de políticas (Aguilar Villanueva; 1996: 115).

En relación a los objetivos de esta investigación, las políticas que impliquen grandes cambios – tales como los exigidos ante el advenimiento de la globalización de la economía a través de los competidores internacionales - y, simultáneamente, un alto grado de consenso en torno a las metas, serán implementadas con mayor éxito. Aguilar Villanueva va más allá incluso, al sostener además que “el consenso en torno a las metas ejerce una mayor influencia sobre el proceso de implementación que el elemento del cambio” (:116).

Basándose en otros autores y en su propia investigación, Aguilar Villanueva profundiza, a través de otro modelo de análisis, el proceso de implementación de las políticas (Figura 12), que presenta seis factores implicados que interactúan entre sí con elevado dinamismo:

- a) **Determinación de estándares y objetivos:** esta definición proporciona una meta en relación con la cual pueda ser valorada una implementación. Para determinarlas se puede recurrir a las declaraciones de quienes elaboran las políticas, que se encuentran diseminadas en documentos y lineamientos del programa en los que se establecen los criterios para la evaluación de la política, aunque en ocasiones requieren ser construidos por el investigador.
- b) **Recursos:** para la administración de las políticas se proveen recursos necesarios -tales como asignación de fondos e incentivos- que permiten estimular o facilitar la implementación efectiva.

- c) **Comunicación:** requiere explicar con claridad los estándares y objetivos a los encargados de la implementación para que conozcan lo que se espera de ellos, dado que suele suceder que al transmitirse mensajes hacia los niveles inferiores de una organización, los comunicadores los distorsionan voluntaria o involuntariamente. También requiere garantizar la congruencia en la difusión de estándares y objetivos a través de los diferentes medios de comunicación, teniendo en cuenta que el personal jerárquico de una organización tiene amplio poder sobre las personas al utilizar herramientas tales como el reclutamiento y selección, asignación de tareas, reubicación, ascenso, despido y otras que le permiten influir en el comportamiento de sus colaboradores y comunicarles estándares y objetivos.
- d) **Características de las instancias responsables de su implementación.** Una organización tiene características que pueden tener efectos diversos en su capacidad de desempeño político, e incluyen tanto los rasgos estructurales formales de las organizaciones como los atributos informales de su personal. Son ellos:
- La cantidad de personal,
  - El grado de control jerárquico de las decisiones,
  - La vitalidad de una organización,
  - El grado de comunicación “abierta” que exista en una organización, es decir, las redes de comunicación con intercambios horizontales y verticales libres, y un margen relativamente amplio de discrecionalidad en el trato con personas ajenas a la empresa).
  - Los nexos formales e informales de la instancia con el grupo encargado de la elaboración de las políticas o de su inducción.
- e) **Condiciones económicas, sociales y políticas:** es la influencia del ambiente económico, social y político sobre la organización donde la implementación tiene lugar. Requiere dos cuestiones: por un lado, recursos económicos que permitan sostener un proceso de implementación, y por otro, conocer el grado en que se verán afectadas las condiciones socioeconómicas que prevalecen.

f) **Actitud de los encargados de la implementación:** existen tres cuestiones que pueden afectar la capacidad y buena voluntad de los encargados de ejecutar la política:

- Su conocimiento (comprensión, discernimiento) de la intencionalidad política, sus normas y objetivos específicos.
- La orientación de su respuesta hacia esas normas y objetivos (aceptación, neutralidad, rechazo), y
- la intensidad de su respuesta; quienes tienen una preferencia completamente opuesta pueden llegar a desafiar directa y abiertamente los objetivos del programa.

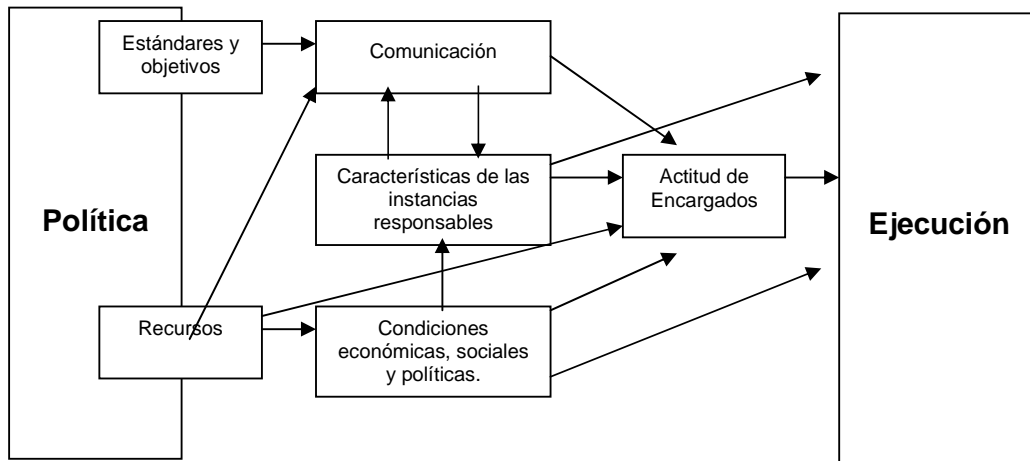


Fig. 12. Un modelo del proceso de implementación de las políticas. Adaptado de Aguilar Villanueva, 1996.

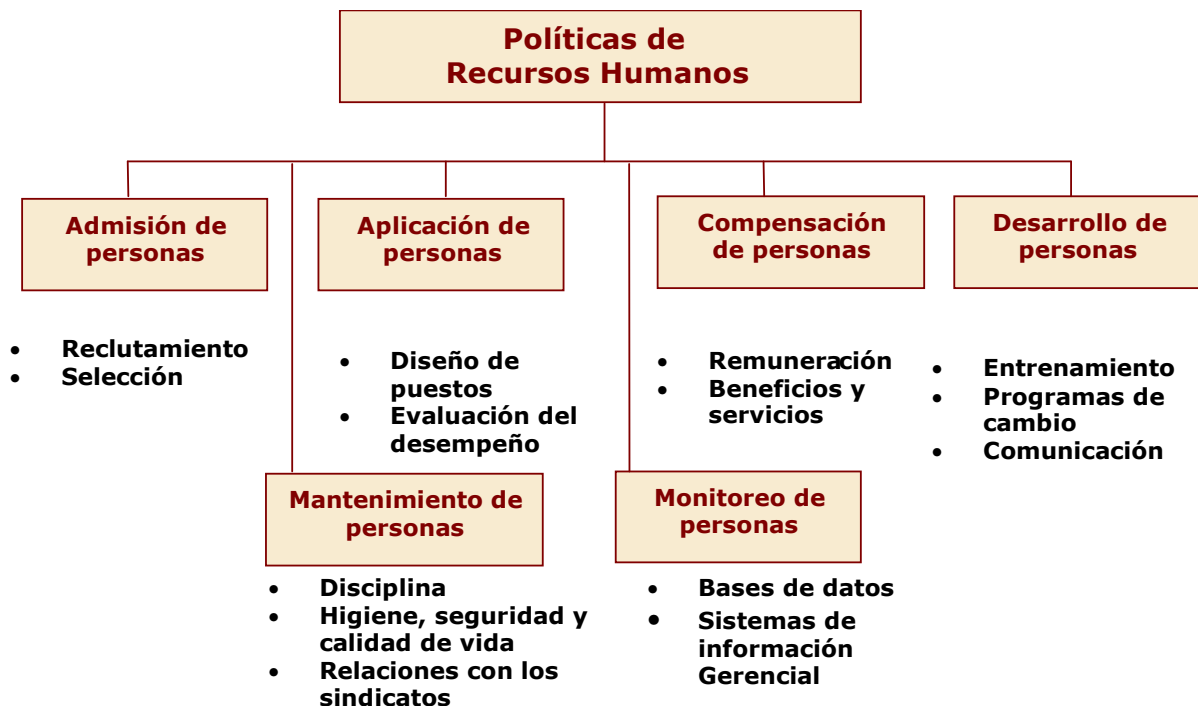
#### 4.8.2. La política y la capacitación

Aunque puede observarse una nutrida agenda de actividades de capacitación en una organización empresarial, no significa que se encuentren debidamente diseñadas y respondan a una política claramente definida; gran variedad de organizaciones se consultan sobre la validez de las acciones realizadas luego de haberlas aplicado, a menudo sin ningún tipo de diseño previo, afectando la efectividad de futuras capacitaciones así como un monto importante en la inversión de los siempre escasos recursos organizativos.

El entorno competitivo y dinámico en el que se encuentran las organizaciones privadas obliga al continuo rediseño o ajuste de políticas destinadas a definir, entre otras cuestiones, las exigencias requeridas a las áreas y puestos de trabajo para adecuar la estructura organizativa a la nueva y cambiante realidad.

Como consecuencia, surgen cambios en las Políticas de Recursos Humanos en función de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional existentes. Este tipo de políticas “son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato, 1997: 117). Para la organización, las políticas de RR.HH. derivan de la política organizacional que las condiciona a través de su filosofía y necesidades, y constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desea o ponga en peligro el éxito de funciones específicas.

Hemos presentado en el Capítulo 3 la definición que el mismo autor realiza en relación a la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones empresariales. En la misma obra (Chiavenato; 2002) presenta las áreas donde se aplican las políticas de recursos humanos (Figura 13):



**Figura 13 – Políticas de RR.HH. - Adaptación de Chiavenatto (1997) (2002)**

Las mencionadas políticas se aplican a las siguientes áreas:

1. **Admisión:** políticas de provisión o suministro utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección.
2. **Aplicación:** políticas utilizadas para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de ingresantes y evaluación de desempeño.
3. **Compensación:** políticas utilizadas para incentivar a empleados y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. **Desarrollo:** políticas empleadas para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. **Mantenimiento:** políticas utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades que realizan los empleados. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y relaciones sindicales.
6. **Evaluación:** políticas utilizadas para acompañar y controlar las actividades de los empleados y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Resulta necesario interpretar esta subdivisión de áreas como subsistemas, en el cual la capacitación afecta y es afectada por el resto.

Por desgracia, muchas organizaciones nunca logran la conexión entre objetivos estratégicos y sus políticas de capacitación; en lugar de ello, modas, caprichos, comparaciones con acciones de capacitación de competidores pueden ser los impulsores principales del programa de capacitación y, como resultado, gran parte de la inversión se desperdicia (Sherman; 1999). La Teoría General de los Sistemas propuesta inicialmente por Ludwig von Bertalanffy y completado en lo sucesivo por



otros autores como Blauberger, Judin o Rapoport ha tenido indiscutido éxito en las teorías económicas y sociales relacionadas a la organización, y nos proporciona una necesaria visión a los fines de esta investigación dado que cada elemento del sistema puede estar relacionado diversamente con cada uno de los demás elementos, inclusive en forma recurrente y recursiva, destacándose así la noción de interdependencia funcional de elementos. Así, un sistema es considerado en sentido holístico por encima de una comprensión atomista de las partes (García Noya y otros, 1997). Con todo, es necesario diferenciar las nociones de sistema abierto y cerrado, donde el primero “está en contacto continuo con el medio, importa energía, la convierte y la exporta transformada, y donde toma importancia la noción de límite dado que los intercambios de importación y exportación permiten que el sistema abierto mantenga el equilibrio dinámico y, en el sistema abierto, pueda alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes” (Bellini; 2007), tal como lo referencia el concepto de equifinalidad en los sistemas.

Además de alinearse a la política general de la organización y de la capacitación en particular, de acuerdo al planteo de Gore (1999) cualquier diseño de capacitación debe atender los requisitos que caracterizan a todo sistema, esto es, coherencia interna - o relación armónica entre sus elementos-, y coherencia externa –o capacidad para adecuarse a las necesidades de la organización-. Por lo tanto, es importante considerar que las políticas de recursos humanos arriba detalladas conforman un sistema y están muy relacionados entre sí de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente, beneficiándose o perjudicándose. Esta ejemplificación sistémica nos conduce a la ubicación del proceso de capacitación en el ámbito que le es propio, pero también a interpretarlos en el contexto donde se inscribe y se encuentra mutuamente relacionado, el que requiere una estrategia en sintonía con el resto de los procesos de recursos humanos y armonizada con la planificación global de la organización donde se enmarcan.

Tal lo expresado anteriormente por Aguilar Villanueva (1996) y representado en la figura 9 - El sistema de ejecución de las políticas – existe un *ambiente* o entorno del sistema que estaría constituido desde el punto de vista de esta investigación por el entorno externo a la organización, así como el interno por parte de las demandas que surgen de las diferentes áreas de la empresa y que le generan al área de Capacitación

la necesidad de brindar respuestas; por lo tanto, las políticas que genere deben compatibilizar las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas (Figura 14), y resolver las contradicciones y los conflictos sistémicos.

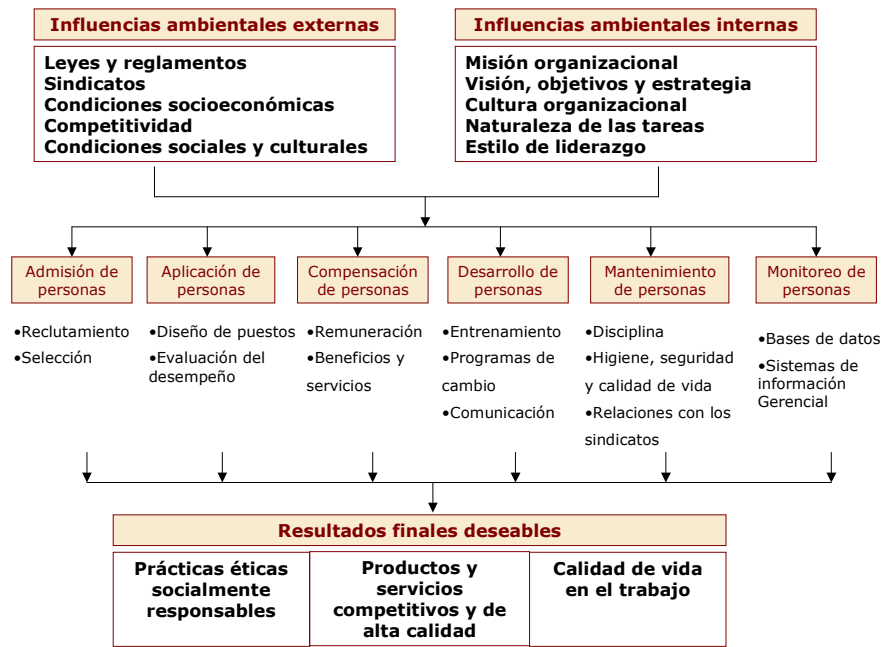


Figura 14 – Las políticas de Recursos Humanos y los sistemas. Adaptado de Chiavenato, 2002

Como consecuencia, surgen cambios también en la Política de Capacitación, encargada de establecer un diagnóstico y programación de la preparación constante de los recursos humanos para el desempeño del puesto de trabajo, atendiendo en forma permanente criterios de desarrollo a mediano y largo plazo (Chiavenato; 1997).

En particular, refiriéndose a la necesidad de que la capacitación concrete su función de servicio dentro de un marco político coherente con el conjunto ideológico de la cultura de la organización, Blake (1997) afirma que las políticas de capacitación se han desarrollado sobre dos variables que identifica como: a) Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea, y b) Políticas con énfasis en el desarrollo de las personas, y al ubicarlas como coordinadas resultan *cuatro modalidades políticas* con la siguiente caracterización:

- 1) Capacitación como *Beneficio*: la política de capacitación no está demasiado determinada ni por el desempeño de una tarea ni por las expectativas de desarrollo de la persona; es, simplemente, un “beneficio” que la organización

concede a sus miembros. La razón por la que muchas organizaciones optan por esta política puede obedecer a la creencia de que es una fuente de prestigio para el empleado, así como de que la capacitación no es demasiado onerosa.

- 2) Capacitación *Operativa*: enfatiza en el desempeño de la tarea, produciendo actividades estrechamente vinculadas con las necesidades operativas puntuales en la empresa.
- 3) Capacitación como *Desarrollo*: hace hincapié en el desarrollo de las personas por sobre los requerimientos de la tarea (puesto que se supone que el empleado conoce su tarea), y se utiliza cuando la organización necesita acompañar su crecimiento con modificaciones cualitativas en las personas que la componen.
- 4) Capacitación *Integrada*: Se realiza cuando es tan importante enfatizar los aprendizajes vinculados con la tarea como el desarrollo de las personas. Es la modalidad política más difícil de llevar a la realidad sin un adecuado bagaje de experiencia y tecnología educativa.

El autor aclara que ninguna modalidad debe considerarse superior a otras, y cada una de ellas resultará la más adecuada según las necesidades de la empresa.

Se torna imprescindible entonces situar las políticas de capacitación en un contexto social y económico, y por lo tanto realizar un análisis estratégico previo que permita la comprensión de la situación, del contexto, del posicionamiento actual y futuro de la empresa, de descubrimiento de los objetivos explícitos y ocultos. Sólo allí la capacitación toma sentido.

#### **4.8.3. Proceso de Capacitación**

La capacitación constituye uno de los procesos de la gestión de la Gerencia de RR.HH. que más atención recibe por parte de la dirección de las organizaciones. Ha pasado de ser un costo necesario, a valorarse como un instrumento clave para obtener ventajas competitivas a través de una mejora en el nivel de conocimientos, aptitudes y actitudes de los empleados de una organización, aspectos que afectan

la calidad en el desempeño del puesto de trabajo, y en consecuencia, en la eficacia empresarial en su conjunto.

Teniendo presente que muchas organizaciones ponen en marcha costosísimos programas que incluso muchas veces no son avalados por sus resultados, resulta importante realizar un análisis previo para abordar las necesidades reales, y como afirma Gore, aplicar herramientas que el contexto exige y permite (en Pain; 1996). La capacitación en las organizaciones empresariales “constituye un proceso global y estratégico que comienza mucho antes y termina después de que finaliza un curso o entrenamiento concreto” (Alcover de la Hera y Col; 2004: 347).

En línea con el análisis del “Sistema de ejecución de las políticas” ya expresado de Aguilar Villanueva (1996), la política de capacitación se aplica al proceso<sup>72</sup> integral de capacitación que varios autores identifican con cuatro etapas de similares características (Pain, 1996; Chiavenato, 1997 y 2002; Sherman, 1999; Mondy y Noe, 1997; Alcover, 2004; Werther y Davis, 1996), y que en resumen sus aportes<sup>73</sup> quedan expresados tal como lo muestra la Figura 15:

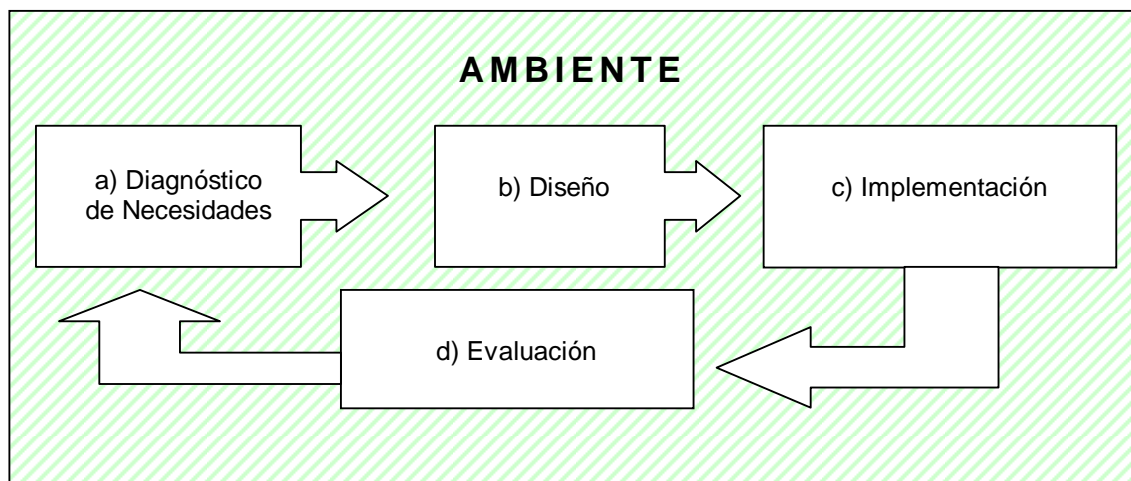


Figura 15 - Proceso de Capacitación – Elaboración Propia.

A continuación se realiza un breve comentario acerca de cada etapa:

<sup>72</sup> También denominado ciclo de capacitación.

<sup>73</sup> En particular, resultan interesantes las preguntas elaboradas por Pain (1996: 60) en su Matriz de Reflexión, desde la perspectiva de la respuesta de un profesional de la capacitación a una demanda de intervención.

#### **4.8.3.1. Diagnóstico de Necesidades**

En el ámbito de las organizaciones empresariales la capacitación debe responder a las demandas cada vez más complejas que generan los acontecimientos externos, e incorporar una profunda comprensión de la misma antes de definir el plan de acción. Por esta razón, se debe definir la población objetivo de las actividades, las expectativas sobre los resultados esperados, los criterios y medios para evaluarlos, y los plazos del proceso, entre otras definiciones, para cuyos objetivos deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- **Análisis organizacional:** dado que una política de capacitación debe estar alineada con la política general de la empresa, esta etapa es la más crítica, e incluye la observación del entorno, las estrategias y los recursos de la organización para así definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Supone un examen minucioso de los recursos (tecnológicos, financieros y humanos) que se encuentran disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación, cuyos datos surgen de la información sobre costos directos e indirectos de la mano de obra, calidad de los bienes o servicios, ausentismo, rotación y cantidad de accidentes, entre otros.
- **Análisis de reuniones:** la participación en reuniones suministra material inicial clave para comenzar a interpretar la demanda real de capacitación. A menudo es necesario solicitar entrevistas adicionales con personas relacionadas al problema que se pretende resolver mediante actividades de capacitación diseñadas a tal efecto.
- **Análisis de tareas:** Este análisis incluye revisar detalladamente la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejecutar tales actividades. Si bien las políticas de capacitación basadas en el análisis de tareas pueden hacerse obsoletos dada la exposición de las empresas a los cambios en los puestos de trabajo, aquellos que tienen su base en el análisis de competencias – concepto desarrollado más adelante - son más flexibles y tienen mayor durabilidad.
- **Análisis de personas:** supone determinar qué empleados requieren capacitación y de qué tipo e, igual de importante, quiénes no la necesitan; a menudo se utilizan otras herramientas de recursos humanos para detectarlo, entre ellas la

Evaluación del Desempeño, pruebas y exámenes, cuestionarios, centros de evaluación<sup>74</sup>.

#### **4.8.3.2. Diseño**

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el programa integrado y cohesionado que debe enfocarse en las siguientes cuestiones, todas relacionadas entre sí: a) objetivos de capacitación, b) deseo y motivación de la persona, c) principios de aprendizaje, d) características de los instructores, e) capacitación interna y/o externa, y f) métodos de capacitación.

- a) **Objetivos de capacitación:** Una precisión clara de las metas brinda una base consistente para elegir métodos, materiales y medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa; debe realizarse antes de elegir los procedimientos, el tema o el material, y consiste principalmente en la definición y detalle de los conocimientos y/o habilidades y/o actitudes a transmitir.
  
- b) **Disposición y motivación de la persona:** Sin motivación no existe aprendizaje. Para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Por esto es importante implementar refuerzos positivos, eliminar amenazas y castigos, flexibilizar posturas de capacitación y diseñar actividades interesantes y dinámicas.
  
- c) **Principios de aprendizaje:** Las acciones de capacitación son más eficaces si se incorporan en su determinación los siguientes principios de aprendizaje:
  - **Establecimiento de metas:** Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes –o cuando se les invita a establecer metas propias– es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.
  - **Significado de la presentación:** una presentación puede ser integrada en mejor medida por los participantes en la medida que lo puedan relacionar con

---

<sup>74</sup> Habitualmente denominados en idioma inglés, *Assesstment Centers*.

cuestiones que ya conozcan y se utilicen ejemplos para adaptar el nuevo contenido a su realidad laboral.

- Diferencias individuales: Cada persona tiene su propia velocidad y forma de aprender, y en la medida de lo posible, los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona, que puede variar en función de participar en entornos grandes de conferencia o en clases pequeñas, en actividades que requieren alta o baja participación, y otras diferencias.
- Práctica activa y repetición: Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán. Por ejemplo, la persona a quien se le enseña a operar una máquina o a gerenciar debe tener oportunidad de practicar.
- Aprendizaje global contra aprendizaje desmenuzado: La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis. Al evaluar el aprendizaje total o parcial, es necesario considerar la naturaleza de la tarea que se va a aprender: si puede dividirse con éxito, quizá convenga hacerlo para facilitar el aprendizaje; de lo contrario, tal vez se deba enseñar como una unidad.
- Aprendizaje masificado o aprendizaje distribuido. Es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una actividad. Se ha descubierto que, en la mayoría de los casos, al distribuir o espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención.

- Retroalimentación y comunicación del avance. A medida que avanza la capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso aumentarla informándole del avance (retroalimentación), lo que se verá reflejado en una

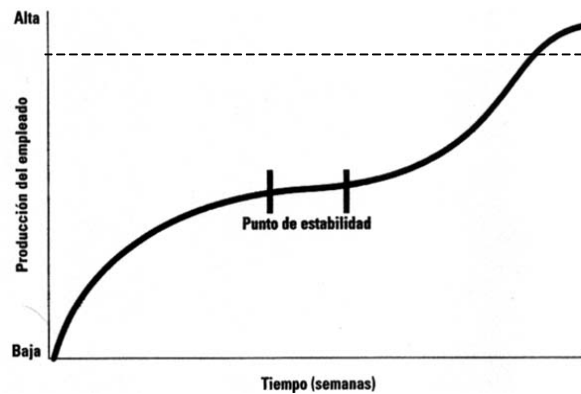


Figura 16 –Curva de Aprendizaje – Sherman (1999)

gráfica llamada Curva de Aprendizaje. Tal como se observa en la Figura 16,

existen etapas de progresión combinadas con detenciones temporales denominadas Punto de Estabilidad, ocasionadas por una disminución en la motivación o por métodos ineficaces, aunque es un fenómeno natural de aprendizaje y por lo general existe una recuperación espontánea. Una política eficaz de capacitación busca en todo momento que la curva alcance un nivel satisfactorio al llegar a su objetivo (línea punteada), y en el menor tiempo posible.

- Recompensas y refuerzo: Está relacionado con el reforzamiento positivo de aquellos comportamientos que se espera que el participante repita, y con el negativo en tanto que se reduce la manifestación de comportamientos que se penalizan o no se recompensan. Puede ser la aprobación gerencial, la sensación de logro que sigue al desempeño o quizá la simple confirmación en la instrucción de que la respuesta es correcta. Acompañada de otras herramientas, este reforzamiento de la conducta es muy apropiado.

d) Características de los instructores: El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación, tales como el conocimiento e interés que tenga del tema abordado, su adaptabilidad al ritmo de aprendizaje de todos, su sinceridad y tacto en otras cuestiones que emergen en la capacitación, su sentido del humor y entusiasmo y su claridad conceptual.

e) Capacitación Interna y/o Externa. En el análisis del diseño a implementar conviene incorporar las ventajas y desventajas de realizar las actividades fuera de la organización. En este caso, entre las ventajas encontramos la posibilidad de tener una perspectiva externa a la actividad cotidiana, nuevos puntos de vista, el estudio y autoorganización que implica exponer la situación propia en otro entorno, y tener una visión más amplia del propio trabajo -o gestión a cargo en el caso del personal jerárquico-. La capacitación en la propia empresa se ajusta más a las necesidades, tiene menor costo y uso del tiempo, mayor control del contenido y del capacitador, y se apoya de esta manera el desarrollo de la cultura organizacional y del trabajo en equipo. A menudo las organizaciones combinan ambas modalidades, de acuerdo a los objetivos y destinatarios de la capacitación.



- f) Métodos de capacitación. Para lograr los objetivos de capacitación se requiere poner en marcha una política que incluya la consideración de un conjunto de *métodos* básicos, entre los cuales podemos encontrar los siguientes:
- Presentación de información. Consiste en la exposición y explicación de información verbal, numérica y/o gráfica ante los participantes.
  - Modelado. Este principio reafirma que es posible aprender por el ejemplo y observando. La información es presentada a los participantes mediante la actuación de un modelo que muestra las respuestas deseadas en una situación determinada; el modelo puede ser un instructor, un actor, o una presentación en video. También, modelar el comportamiento equivocado puede ser útil y demuestra a los participantes *qué no hacer*.
  - Simulación de condiciones reales. El objetivo es reproducir con la máxima verosimilitud todos los elementos relevantes (mobiliario, estímulos, respuestas, dificultad de la tarea, etc.) para la capacitación, que se encuentren presentes en el puesto de trabajo. Se utiliza para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización.
  - Estudio de Casos. Son métodos que utilizan problemas simulados o reales para ser resueltos por los participantes; el individuo debe estudiar la información, eventualmente resolver en grupo, y tomar las decisiones con base en esa situación problemática. Es una técnica áulica que implica la presencia del maestro como facilitador.
  - Juego de Roles. Son simulaciones que reproducen situaciones de la vida laboral y que requiere la asignación de distintos papeles o identidades a los participantes, los cuales mientras se representan van tomando decisiones que afectan distintas variables (por ejemplo, volumen de producción, inventario, venta). Al finalizar la actividad se analizan en conjunto el desempeño de los roles, las decisiones tomadas y las correcciones, entre otras cuestiones, y se reafirman los nuevos aprendizajes.
  - Instrucción Programada. En este caso, la emisión de una respuesta concreta por parte de los participantes es una condición necesaria para que el aprendizaje se produzca y la formación avance. Dado que no interviene un

maestro, este método es altamente estructurado y el participante interviene activamente en el proceso y ajusta su avance según su propio ritmo de aprendizaje.

- Capacitación en el puesto. El aprendizaje se produce directamente en el puesto de trabajo, puede ser impartida por empleados que desempeñan o supervisan el puesto ocupado por el destinatario de la capacitación, y suele combinarse con la rotación por distintos puestos que le permite una mayor polifuncionalidad.

Además de estos métodos generales, existen otros que han adquirido gran protagonismo en las últimas décadas, y son las *tecnologías para la capacitación* y su consecuencia inmediata, el *aprendizaje a distancia*, medios que ya han sido desarrollados en este apartado.

En similitud con el planteo básico de Blake (1997) acerca de las *cuatro modalidades políticas de capacitación* explicadas, podemos presentar las conclusiones de Chiavenato (1997) aunque en este caso relacionado *al uso de las técnicas de capacitación*, las que subdivide en función de su orientación hacia el contenido o hacia el proceso. La primera está diseñada para la transmisión de conocimientos o información tales como técnicas de lectura de recursos audiovisuales, instrucción programada y otras técnicas de autoinstrucción. La segunda está diseñada para cambiar actitudes, desarrollar conciencia y habilidades interpersonales, y se utiliza el juego de roles y el entrenamiento grupal, entre otras técnicas. Finalmente existen las técnicas mixtas, con las cuales se pretende transmitir información pero también se intenta cambiar actitudes y comportamientos. Aquí sobresalen los métodos de conferencia, estudios de casos, simulaciones, juegos y rotación de puestos, entre otros.

#### **4.8.3.3. Implementación**

En contextos estables, la ejecución de la capacitación normalmente se corresponde con lo diagnosticado y con la elaboración del diseño previsto; por lo contrario, en contextos de cambio es necesario revisar el diagnóstico mientras se ejecutan las actividades, y estar dispuestos eventualmente a cambiar métodos, participantes, instructores - y hasta la política misma - para ajustar la capacitación a la real necesidad organizacional.

En consecuencia, una política de capacitación debe ponerse a prueba en la realidad misma, y se logra a través de dos tareas principales:

1. Poner en marcha el mecanismo para alcanzar los objetivos de las actividades, verificando las siguientes condiciones del diseño:
  - a. Percepción compartida del problema que la capacitación prevé resolver.
  - b. Acuerdo acerca de los medios para resolverlos.
  - c. Apoyo de la dirección general.
  - d. Información del entorno acerca del proyecto, desde el nivel gerencial hasta el personal de base.
  - e. Sensibilización de las personas involucradas.
  - f. Aspectos administrativos resueltos.

Para orientar la acción deben seguirse dos acciones:

- Programar las operaciones, mediante la detección de las etapas y puntos estratégicos en un proyecto de acción, y establecer el camino crítico que permite alcanzar el objetivo final en el menor tiempo posible<sup>75</sup>.
  - Dependiendo del punto anterior, asignar responsabilidades a los protagonistas.
2. Garantizar el ajuste de las actividades, mediante el registro y administración del continuo feedback de los protagonistas, y proveer los elementos para reajustar el proyecto y permitir su evolución. Es necesario, entre otras cuestiones, asegurarse la vigencia de las condiciones iniciales, verificar la estabilidad de la situación analizada en el momento del diagnóstico, y encontrar los ajustes necesarios para superar las eventuales dificultades. En algunos casos, hasta conviene aplazar una actividad.

Existen además *recursos auxiliares* que deben planearse y revisarse antes y durante las actividades, que sirven como soporte físico al desarrollo del

---

<sup>75</sup> El método PERT (Program Evaluation and Review Technique) es una de las técnicas de las denominadas "camino crítico" más utilizadas, que utiliza el control de los tiempos de ejecución y los costos de operación, para buscar que el proyecto total sea ejecutado en el menor tiempo y al menor costo posible. Ver la explicación de esta técnica en Capacitación en Pain (1996: 166-169).

programa, tales como pizarrón, rotafolios, videogradora, la computadora con proyector o material impreso, enlaces electrónicos, entre otros.

#### **4.8.3.4. Evaluación**

La etapa final del proceso de capacitación es la Evaluación de sus resultados, donde se debe determinar el nivel de capacitación alcanzado y las consecuentes modificaciones en conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, así como demostrar el grado de adecuación de los resultados a las metas de la empresa. En especial, deben considerarse los siguientes indicadores:

- *Evaluación de resultados en función de las metas de la empresa*, evidenciado en los siguientes tres niveles:
  - *A nivel empresarial*: aumento de la eficacia, mejoramiento de la imagen y del clima organizacional, mejora en las relaciones con sus empleados, mayor adaptabilidad a cambios y a la innovación.
  - *A nivel de los RR.HH.*: reducción de los niveles de rotación y ausentismo del personal, aumento de sus habilidades y conocimientos, cambio en sus actitudes, integración a la cultura organizacional.
  - *A nivel de las tareas y operaciones*: aumento de la productividad, mejora de la calidad de productos y servicios, reducción del ciclo de la producción, del índice de accidentes y del mantenimiento de máquinas y equipos.
  
- *Transferencia de lo aprendido*. Realizada la capacitación es necesario medir la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, dado que el problema principal de las actividades de capacitación es la facilidad con la que se olvidan sus contenidos. Se define a la transferencia como “la habilidad de extender lo que se ha aprendido en un contexto a otros contextos” (Byrnes, 1996; citado en Mitnik; 2006: 211). Se trata de un concepto relacional que no se produce como consecuencia lógica de cualquier experiencia de aprendizaje sino que debe ser cuidadosamente previsto al momento del diseño de acciones de capacitación<sup>76</sup>. Además de los

---

• <sup>76</sup> Las dos claves principales para aumentar la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo se encuentra en los espacios destinados a la práctica de los nuevos conocimientos, habilidades o actitudes, y en tener en cuenta las características de quienes aprenden. Coadyuvan, la orientación a trabajar sobre la

autores a los que este resumen hace referencia, resulta relevante agregar un par de reflexiones. Mastache afirma que “es bajísimo el porcentaje de organizaciones que valoran la importancia de realizar evaluaciones posteriores a la capacitación en el puesto de trabajo” (2007: 244), y concluye que obedece a dificultades técnicas reales aunque también a la creencia de que la transferencia de lo aprendido en la capacitación al puesto de trabajo se produce de manera mecánica. Por su parte, Blake (1997) afirma que la Capacitación debe responder a las siguientes cuatro demandas concretas: que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización, que lo que se enseñe sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea, y que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

Otras cuestiones relacionadas a este fenómeno es que cuanto mayor es el tiempo transcurrido desde la formación y la posibilidad efectiva de práctica en el puesto, menor es la transferencia; además, incentivar a los participantes para que elaboren planes y estrategias que les ayuden en la generalización aumenta la motivación hacia la aplicación de lo aprendido, al igual que la realización de actividades de seguimiento orientadas a comprobar la persistencia de los resultados de la formación.

- *¿Evaluar el proceso o el resultado?*. Mediante esta paradoja de otro autor se evidencia la conveniencia en aplicar la evaluación del aprendizaje tanto al finalizar una actividad como complementarla con un mecanismo de evaluación sobre la marcha, constante, que permita detectar y aprender de los desvíos, así como eventualmente corregir el rumbo del proceso (Gore; 1999).
- *Criterios de validez*. Otra manera de realizar la evaluación de las actividades implementadas es mediante la revisión del diagnóstico y el diseño fijados, que indican la validez de las acciones de capacitación (Arias Galicia y Espinosa, 2000):
  - *Validez formativa* (¿hubo aprendizaje durante la formación?)
  - *Validez de transferencia* (¿lo aprendido se aplica en el puesto?)

---

comprensión antes que en la memorización, permitir la socialización de los conocimientos tácitos y el surgimiento de estrategias espontáneas, respetar la disponibilidad de tiempo que requieren quienes aprenden, y mostrar las potenciales implicancias de transferir lo que se está aprendiendo.

- *Validez intraorganizacional* (¿es posible obtener un nivel de rendimiento similar aplicando la misma acción formativa en un grupo distinto a aquel para el que se diseñó originalmente?)
- *Validez interorganizacional* (¿se repetirán los resultados de la acción formativa en una organización distinta?)

#### **4.8.4. Acciones de Capacitación Externas a la empresa.**

Habitualmente las empresas destinan un presupuesto particular para incrementar las competencias de su personal jerárquico, convencidas de que su capacitación redundará en el beneficio de mejorar la organización en todos sus aspectos, y en especial por el carácter transitivo que tienen hacia el resto del personal. En este marco, las acciones de capacitación externas a la empresa constituyen un excelente medio para atizar la permanente innovación de la organización<sup>77</sup>. Algunas de ellas son:

- **Becas otorgadas al personal para diversos grados académicos.** En ocasiones incluso se establecen convenios con instituciones educativas para que éstas atiendan a grupos específicos de la organización.
- **Asistencia a Congresos o Reuniones Científicas o Técnicas.** Este medio no sólo permite la actualización constante sino que también plantea la posibilidad de captar las tendencias y tecnologías futuras en una disciplina o campo. No solo es importante la asistencia sino, especialmente, la obligatoriedad de presentar trabajos y someterlos a la crítica de colegas, generando un espacio de libre discusión de las ideas que permite la ampliación de los horizontes propios.
- **Visitas a otras empresas.** Aunque en algunos casos las empresas ponen restricciones respecto a las áreas susceptibles de ser visitadas, el intercambio de ideas y experiencias constituye un auxiliar valioso en el desarrollo personal.
- **Pertenencia a sociedades.** Precisamente, uno de los motivos para la creación de muchas sociedades profesionales es el intercambio de conocimientos, experiencias e ideas.

---

<sup>77</sup> Aunque estas acciones se incluyen habitualmente en la etapa de diseño del proceso de capacitación, en este trabajo se considera oportuna su ubicación como un apartado especial en la medida en que explican las actividades destinadas propiamente al personal jerárquico objeto de este estudio

- **Viajes de estudio.** En este caso, se pretende la visita en forma combinada a diversas empresas, instituciones educativas o de investigación, centros de información, bibliotecas, u otras fuentes de conocimientos y experiencias.
- **Suscripción a revistas especializadas.** La lectura de revistas especializadas, y mejor aún el envío de trabajos para su posible publicación, constituye una magnífica oportunidad de captar las corrientes actuales y futuras más representativas. Con frecuencia los trabajos son sometidos a un arbitraje anónimo y rechazados con pertinentes observaciones, pero pueden ser presentados nuevamente si se atiende a las críticas formuladas, constituyendo así una oportunidad valiosa de desarrollo.
- **Conferencias.** En ocasiones algún académico o ejecutivo de reconocido prestigio ofrece intercambiar sus ideas o experiencias sobre algún tema específico. A menudo son las asociaciones educativas o profesionales quienes las propician, donde se utiliza con habitualidad el método de teleconferencia interactiva, constituyendo valiosas oportunidades de reflexión acerca de la propia gestión.
- **Consulta en redes.** La posibilidad de enlazarse mediante redes a fuentes de información, páginas de diversas instituciones educativas y organizaciones científicas y profesionales en el ámbito internacional permite mantenerse actualizado de las últimas novedades así como intercambiar ideas y experiencias con colegas.

#### **4.8.5. Aprendizaje Autodirigido**

Este apartado busca posicionar un fenómeno que muchos analistas observan en franco crecimiento y que se encuentra constituido por la modalidad de aprendizaje autónoma, al cual han contribuido muy especialmente el incremento de la complejidad en las organizaciones expuestas a la nueva lógica de la globalización de la economía, las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones, el aumento de las exigencias de capacitación en las organizaciones, y la reducción de la cobertura por parte de las empresas en abarcar todo el conocimiento, habilidades o actitudes que el personal jerárquico debería poseer para abordar los nuevos desafíos. Esto necesariamente no significa que las organizaciones se nieguen a proveer capacitación,

sino principalmente que las mismas tienen dificultades para detectar necesidades en un contexto cada vez más cambiante.

La autoeducación desempeñó un importante papel en la vida de los filósofos griegos, y además era la principal forma que tenían las personas para dominar las cosas que sucedían a su alrededor. Investigaciones de biografías demostraron que la educación autodirigida fue fundamental para el éxito de varias personas relevantes del pasado reciente que tuvieron una educación formal menor a la normal de su época, entre ellas, Harry Truman y Walt Disney.<sup>78</sup>

El aprendizaje autodirigido se centra en aquellos procesos en los que el individuo inicia deliberada e intencionadamente actividades de aprendizaje, formalizadas o no, dirigidas a la adquisición de algún conocimiento o habilidad relevante para el desarrollo de su carrera profesional (Alcover, 2004), e implica la existencia de “aprendizaje sin que haya habido enseñanza” (Mastache; 2007). Es el enfoque donde el individuo se responsabiliza por su persistencia en conductas necesarias para su ejecución, y probablemente es el enfoque basado en el aprendizaje cognitivo que mejor responde a las nuevas condiciones de trabajo planteadas en el apartado referido a la globalización de la economía y en la necesidad de que los individuos aprendan a aprender. Es, también, una combinación de fuerzas tanto interiores como exteriores de la persona que subrayan la aceptación por parte del aprendiz de una responsabilidad cada vez mayor respecto de las decisiones asociadas al proceso de aprendizaje; con todo, la disposición para la autodirección de las personas es variable, y no siempre es la mejor forma de aprender para algunas de ellas.

Knowles (1975) aporta una razón de por qué el aprendizaje autodirigido es aplicable a muy diferentes situaciones educativas, y explica la misma en la supervivencia propia como persona y de la especie humana, y en el desarrollo de una competencia humana básica que es la capacidad de aprender por uno mismo que “de repente se ha convertido en un requisito previo para vivir en este nuevo mundo” (citado en Brockett y Hiemstra; 1993: 25).

Por lo tanto, dado que la amplitud y el ritmo del aprendizaje se incrementan en forma permanente, resulta esperable un aumento del desplazamiento progresivo de la

---

<sup>78</sup> Gibbons, M. y Cols., *Toward a theory of self-directed learning: A study of experts without formal training*. *Journal of Humanistic Psychology*, 1980, 20 (2), 41-56, citado en Brockett y Hiemstra, 1993.



responsabilidad de la capacitación desde la empresa –asumida habitualmente por la Gerencia de Recursos Humanos - hacia el propio trabajador<sup>79</sup>. Alcover, en línea argumental con este concepto, resalta el “desplazamiento progresivo del aprendizaje en la empresa por un aprendizaje orientado al trabajo, pero cuya responsabilidad recae sobre el empleado” (2004: 345).

#### **4.9. Roles y responsabilidad de la capacitación en la empresa**

La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos, pero en especial de los directivos. Por lo tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo. Los responsables de áreas de funcionamiento de la empresa están en contacto directo con el personal y se encuentran en mejor posición para establecer competencias que necesiten en función del Perfil de Alto Desempeño<sup>80</sup>, observar su evolución en ellos, detectar sus necesidades de capacitación, y detectar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

Quien lleva adelante la capacitación en las organizaciones empresariales debe partir de una idea global, de una totalidad que, a medida que se construye, se diferencia progresivamente. Por lo tanto, un plan de capacitación no consiste en una yuxtaposición de partes sino en una combinación armónica y sistémica de elementos que solo adquieren sentido en relación al conjunto. En este sentido, es importante considerar el riesgo al incorporar en forma irreflexiva políticas y actividades de capacitación alejadas de las necesidades reales de las organizaciones empresariales, acciones que ellas mismas tienden a rechazar si evalúan que no logran arraigo en la cultura organizativa<sup>81</sup>.

El responsable del área Capacitación, por su parte, teniendo presente la misión organizacional y de su propia área a cargo, debe ser un asesor cuyo rol es apoyar a los responsables de áreas en las etapas del Proceso de Capacitación explicado, con el objetivo de clarificar su demanda, acordar diseños de capacitación en base a esas

---

<sup>79</sup> Esta idea habitualmente se encuentra incluida como principal componente de la Empleabilidad, concepto que podría resumirse como la chance para conseguir otro trabajo en función de la propia responsabilidad previa en la adquisición y el mantenimiento de competencias laborales actualizadas al mercado donde la persona desea insertarse.

<sup>80</sup> El Perfil de Alto Desempeño está compuesto por la Misión del puesto, sus Estándares de Desempeño, las Acciones Clave que agregan valor a la empresa, las Redes de Trabajo y Asociaciones con las que contacta, el Medioambiente y Condiciones de Trabajo, y sus Competencias Laborales (Arias Galicia y Espinosa, 2000)

<sup>81</sup> Es interesante profundizar el tema a través de la “Hipótesis del injerto” de Abraham Pain (Gore; 1996: 153).

necesidades, comprometerlos en su ejecución y en la evaluación de las actividades realizadas.

Por lo tanto, una actividad de capacitación implica para el responsable del área un pensamiento anticipatorio, contingente y complejo donde debe tener en cuenta el ambiente externo e interno, el análisis de cada una de las cuatro etapas del proceso de capacitación, coordinación de la capacitación con otras actividades de la gerencia de RR.HH., con el contexto organizacional actual, con los proyectos generales de todas las áreas o Gerencias, y con las tendencias de la empresa en el rubro al que pertenece.

#### **4.10. Gestión por Competencias**

En el marco del contexto explicado en los primeros apartados, el factor humano se convierte en elemento clave para el éxito de la organización, y el concepto de *Competencia* en los Departamentos de Recursos Humanos es cada vez más importante dado que se lo utiliza como base para las políticas de Recursos Humanos, tal lo presentado en la Figura 13, constituyendo lo que se denomina Gestión por Competencias. Incluso algunos expertos señalan la posibilidad de que esta propuesta pueda convertirse en el armazón conceptual que integre e instrumente buena parte de los procedimientos de la gestión de las personas en contextos laborales, los que están experimentando bruscos cambios internos y externos a los que deben adaptarse para poder sobrevivir, tales como los procesos actuales de globalización, que obligan a la organización a realizar importantes transformaciones estructurales (Alcover; 2004).

En particular, la capacitación en competencias supone aprender haciendo y en condiciones reales de trabajo, y constituye un enfoque centrado en los participantes como eje del aprendizaje, orientado al desarrollo de sus saberes y a su capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo. Con todo, algunos especialistas tienen un punto de vista contrario al enfoque por competencias, fundamentando la crítica principalmente en la falta de límites claros entre los distintos puestos de trabajo<sup>82</sup>; otros sostienen que las competencias siempre fueron importantes, y que los conocimientos y competencias movilizados por los trabajadores siempre existieron, solo que estos no eran considerados; por lo tanto

---

<sup>82</sup> Vease, por ejemplo, la organización requerida propuesta por Elliot Jacques.

“se trataría del reconocimiento de competencias tácitas que siempre subyacieron a los desempeños y actuaciones (Mastache; 2007: 26).

Las primeras investigaciones sobre competencias ocurren en la década de 1970, cuando algunos expertos pusieron en duda la relevancia práctica de los cuestionarios que medían el cociente intelectual en ciertos contextos educativos y laborales (Alcover; 2004). El concepto de competencia comenzó a ser utilizado como resultado de los trabajos de David McClelland, quien en una investigación sobre el desempeño en el trabajo se centró más en los rasgos y comportamientos de las personas que en las tradicionales descripciones de puestos. Su aplicación a los mercados de trabajo se universaliza en la década de 1980 a partir de las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas (Mastache; 2007).

Debido principalmente al relativamente reciente desarrollo de este tema, hablar de competencia profesional es “entrar en un mundo diversificado y polimorfo donde el acuerdo entre los autores es escaso y el rigor profesional no siempre es conseguido” (Alcover; 2004: 364). Un análisis que realiza este autor teniendo en cuenta los componentes de la definición de competencia evidencia una elevada variabilidad (Tabla 5, columna izquierda), que sumado a las diferentes definiciones al respecto (columna derecha) genera una combinación de dificultosa síntesis.

<b>Componentes</b>	<b>Definiciones</b>
Conductas	Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz (Woodruffe, 1993).
Conocimientos y Habilidades	A. Conocimiento y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada (Quinn, Faerman, Thompson y McGrath, 2003).
	B. Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización (Ulrich, Brockban, Yeung y Lake, 1995).
Conocimientos, Habilidades y Conductas.	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización (Arnold y McKenzie, 1992).
Conocimientos, Habilidades y otras características individuales	A. Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Lévy-Leboyer, 1996).
	B. Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un rendimiento efectivo y/o superior en el puesto (Boyatzis, 1982)
	C. Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un rendimiento superior en un puesto de trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993).
	D. Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el rendimiento, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol (Peiró, 1999).

Tabla 5 Agut, S. Y Grau, R.M. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Proyecto Social (citado en Alcover, 2004)

Retomando la historia del concepto, con la llegada de la Era de la Información, el trabajo se concibe como un aporte para lograr los objetivos de la organización; pero lograr resultados sin prescripciones formalizadas es un desafío mayor que realizar tareas preestablecidas, tal la lógica de las otras dos Eras desarrolladas, ya que requiere movilizar conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias. Mastache sostiene que esto llevó a redefinir los puestos de trabajo y a establecer mayores exigencias para los trabajadores. Comienzan así a darse cambios tales como el desplazamiento de la división del trabajo al trabajo en equipo, del trabajo de ejecución al planificador, del trabajo dirigido externamente al autodirigido, del control ajeno a la responsabilidad propia, que requieren el desarrollo de tareas más complejas, y se requieren de los trabajadores capacidades de aprendizaje continuo, una actitud flexible y abierta, búsqueda de incesantes mejoras, liderazgo de equipos, comunicación con pares, capacidad de interpretación de documentación técnica y de gestión, y capacidad de brindar respuestas reflexivas frente a situaciones imprevistas.

En resumen, las transformaciones ocurridas hacia el final del siglo pasado y hasta la actualidad, han elevado las exigencias de aprendizaje, responsabilidad y autonomía, que se traduce en nuevas exigencias de formación dado que la cualificación laboral deja de ser un conjunto de atributos objetivos que se proyecta en el desempeño del puesto, en saber cumplir con normas de conocimiento y habilidad, para transformarse en competencia, más centrado en la persona, en los resultados al que debe arribar en una circunstancia determinada, y que consiste en “aquello que les posibilita adaptarse de manera activa a un proceso de cambio permanente” (Catalano y otros, en Mastache; 2007: 28). En particular, Alcover enfatiza la referencia a tareas y situaciones concretas de trabajo como variable crítica para identificar la existencia de una competencia, y agrega: “el empleado competente será aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno, y que además, lo hace” (2004: 367).

En relación concreta a las políticas de capacitación, las competencias se están incluyendo con mayor asiduidad en las empresas en los últimos años, y según el planteo de Alcover (2004), obedece a dos tipos de razones:

1. Organizacionales: La necesidad de una adaptación continua a las nuevas y variadas necesidades del contexto.
2. Individuales: Los propios trabajadores comienzan a percibir las competencias como una posibilidad real de desarrollo y estabilidad profesional en un mercado laboral cada vez más flexible e inseguro.

Para ajustar esta teoría a lo que está sucediendo en las organizaciones empresariales de Argentina, en el Seminario "Procesos de Selección y Desempeño" realizado en Mayo de 2005 por Martha Alles Capital Humano<sup>83</sup> se realizó una encuesta a los profesionales de recursos humanos que asistieron y que posteriormente se publicó <sup>84</sup>, que arrojó datos contundentes relacionados a la implementación de la Gestión por Competencias en Recursos Humanos en general, y en especial a los procesos de capacitación. Los resultados más significativos relacionados a esta investigación lo constituye el dato de que el 83% de las empresas representadas utiliza la Gestión por Competencias como una herramienta de gestión de los recursos humanos, y que el valor agregado más importante que brinda el modelo de gestión por competencias a la administración de recursos humanos de una organización lo constituyen en los primeros lugares, una "mayor alineación estratégica del personal" (35% de las respuestas) y la "optimización de los recursos humanos" (21%).

---

<sup>83</sup> Su titular, Martha Alles, es Consultora Internacional en Gestión por Competencias, y la autora latinoamericana con la mayor cantidad de títulos publicados sobre la temática y en recursos humanos. También es Profesora titular en postgrados en Argentina y en el exterior.

<sup>84</sup> Los asistentes pertenecíamos en su mayoría a empresas líderes del país.