



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

**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**

Lic. FABIO A. SCHWERDT

Director: Mg. RAÚL ARMANDO MENGHINI

BAHIA BLANCA

ARGENTINA

2007

PREFACIO

Esta tesis es presentada como parte de los requisitos para optar al grado académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur, y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otras. La misma contiene los resultados de los estudios efectuados en el Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre Abril de 2004 y Diciembre de 2007, bajo la dirección del Magíster Raúl Armando Menghini, Profesor Adjunto de Práctica Docente Integradora en el Departamento de Humanidades de la Universidad Nacional del Sur.

30 de Diciembre de 2007

Lic. Fabio A. Schwerdt

AGRADECIMIENTOS

He realizado este trabajo con la colaboración de numerosas personas y organizaciones a quienes deseo expresar mi sincero agradecimiento.

En particular, la apertura y receptividad de la Cooperativa Obrera Ltda. queda evidenciada a través del tiempo y paciencia ofrecida por quienes fueron entrevistados y aportaron información crítica para esta producción.

Colegas y profesionales de otras disciplinas me orientaron a abrir un marco de interpretación a nuevas maneras de abordar este trabajo; también, han opinado en partes de esta tesis y suministraron sus siempre interesantes aportes. Muy especialmente quiero rescatar el análisis agudo y la revisión crítica de mis borradores a Raúl Menghini, y mi gratitud por su permanente disposición.

Encontré el mayor apoyo en mi familia. Mis hijos Baltasar y Katrina me demostraron una sostenida paciencia, y mi esposa Mónica me recuerda continuamente lo más importante.

RESUMEN

La Globalización ha generado cambios a nivel mundial y transformado a las organizaciones, quienes se caracterizan por su complejidad y competitividad crecientes. Durante la década del 90 las consecuencias latinoamericanas de la globalización, en especial las relacionadas al Mercado de Distribución de Productos de Consumo Masivo, han impactado muy especialmente a las organizaciones de nuestro país, y sus consecuencias en Bahía Blanca se evidenciaron entre los años 1996 y 1999.

Las transformaciones en la gestión de las personas que produjo este suceso implican la definición de políticas de capacitación activas y en directa relación con este contexto. En este trabajo se realizará un recorrido histórico de la capacitación en las empresas y su actual escenario, teniendo en cuenta los aportes del constructivismo y el concepto de organización que crea conocimiento. Los procesos de Capacitación, el rol del aprendizaje autodirigido y la gestión por competencias también estarán incluidos en este análisis, que tiene como objetivo el personal jerárquico de las grandes organizaciones.

En 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 se desarrolla una investigación donde se aborda la realidad de esta empresa que en el año 1997 sufrió la instalación de dos competidoras - Disco y Wal-Mart -. Se relata la historia de la empresa y los sucesos acontecidos entre 1996 y 1999, donde la supervivencia y el desafío comercial impactaron en los procesos de capacitación de la empresa.

Por último, las conclusiones permiten brindar una síntesis de la política de capacitación implementada ante el nuevo escenario.

ABSTRACT

Globalization has generated world wide changes and transformed organizations, which characterize for its complexity and increasing competitiveness. During the 90's the consequences of globalization in Latin America, mostly the ones related to the Market of Distribution of Consumer Goods, have especially impacted the organizations of our country, and its implications in Bahía Blanca have shown between 1996 and 1999.

Changes in the management of the people who produced this event involve the definition of active training policies and in direct relation with this context. The present work offers a historical overview of company's training and its current stage, taking into account the contributions of constructivism and the concept of organization that creates knowledge. Training processes, the role of self-directed learning and skills management will also be included in this analysis, which is aimed at senior staff of large organizations.

In Training Policies implemented by Private Business Organizations of Bahía Blanca in faced with the advent of globalization. The case of Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda, an investigation is developed which addresses the reality of this company that in 1997 suffered the installation of two competitors –Disco and Wal-Mart-. It recounts the company's history and the events between 1996 and 1999, where survival and the commercial challenge hit in the training processes of the company.

Finally, the findings provide a synthesis of the training policies implemented in view of the new scenario.

ÍNDICE

Introducción.	1
Capítulo 1. Metodología.	
1.1. Definición del tema.	2
1.2. Planteamiento del problema.	2
1.3. Objetivos de la investigación.	4
1.4. Motivos de la investigación.	5
1.5. Aspectos metodológicos.	6
Capítulo 2. Cambios operados a nivel mundial y en las organizaciones.	
2.1. Cambios en el Siglo XX.	13
2.1.1. Primer Era: Industrial clásica.	13
2.1.2. Segunda Era: Industrialización neoclásica.	14
2.1.3. Tercer Era: Información.	15
2.2. Cambios operados en las organizaciones.	17
2.2.1. Concepto de Organización Empresarial.	18
2.2.2. La complejidad en las organizaciones.	24
2.2.3. Percepción y conceptualización del cambio en las organizaciones.	26
2.2.4. Las organizaciones y el contexto.	30
2.2.5. Clasificación de organizaciones.	31
2.2.6. La naturaleza de la Empresa Cooperativa.	31
2.2.7. Evolución y tendencias.	33
Capítulo 3. La década del 90, en contexto de Globalización y cambio de paradigma.	
3.1. La Globalización.	35

3.1.1. Nacimiento de la Globalización.	35
3.1.2. Algo de historia.	36
3.1.3. Aproximación al concepto, sus beneficios y riesgos.	39
3.1.3.1. Consecuencias latinoamericanas.	43
3.1.3.2. Globalización en el Mercado de Distribución de Productos de Consumo Masivo.	46
3.1.3.3. Ola de aperturas y adquisiciones impactan en Bahía Blanca y la Región.	49
3.1.3.4. El competidor principal.	52
3.2. Gestión de las Personas en las organizaciones globalizadas.	53
3.2.1. Cambios y transformaciones en Recursos Humanos.	54
3.2.2. Desafíos empresarios en relación a la competitividad.	57

Capítulo 4. Políticas de Capacitación

4.1. La capacitación como manifestación particular del fenómeno educativo en el contexto organizacional.	61
4.2. Motivos que justifican la Capacitación en las empresas.	64
4.3. Breve recorrido histórico acerca de la capacitación.	65
4.3.1. La Antigüedad y la Edad Media	65
4.3.2. La Revolución Industrial	68
4.3.3. Guerras Mundiales	69
4.3.4. El Diseño Instruccional Sistemático	72
4.4. Nuevos escenarios para la capacitación en las organizaciones empresariales	74
4.4.1. Constructivismo y capacitación	75
4.4.2. El impacto tecnológico y la capacitación a distancia	79
4.4.3. Hitos en la historia de la capacitación en Argentina	80
4.5. Aproximación al concepto de Capital Intelectual.	83
4.6. Concepto de Aprendizaje y Capacitación.	87
4.7. Organizaciones abiertas al aprendizaje.	90

4.7.1. La organización que crea conocimiento.	92
4.8. Políticas de Capacitación.	95
4.8.1. Hacia una noción de política.	96
4.8.2. La política y la capacitación.	102
4.8.3. Proceso de Capacitación.	107
4.8.3.1. Diagnóstico de Necesidades.	109
4.8.3.2. Diseño.	110
4.8.3.3. Implementación.	114
4.8.3.4. Evaluación.	116
4.8.4. Acciones de Capacitación Externas a la empresa.	118
4.8.5. Aprendizaje autodirigido.	119
4.9. Roles y responsabilidad de la capacitación en la empresa.	121
4.10. Gestión por Competencias.	122

Capítulo 5. C

operativa Obrera Ltda. De Consumo y Vivienda.

5.1. El Contexto en el Nacimiento de la Cooperativa.	129
5.1.1. La fundación.	130
5.2. La Cooperativa se prepara para competir.	132
5.3. La respuesta de Cooperativa.	135
5.3.1. El consultor internacional.	141
5.3.2. Las nuevas herramientas.	142
5.4. La Cooperativa supera el desafío.	144
5.5. La Cooperativa en la actualidad.	150
5.5.1. Producción Industrial.	151
5.5.2. Otros desarrollos y vinculaciones actuales.	152
5.6. Las políticas de Capacitación en la Cooperativa	154
5.6.1. La identidad organizacional y el compromiso del personal jerárquico con la Cooperativa.	154
5.6.2. Valor por la Capacitación.	156

5.6.3. Acciones Proactivas.	157
5.6.4. Los baluartes de la resistencia.	159
5.7. Las Gerencias y el cambio.	160
5.7.1. Cambios en Recursos Humanos.	162
5.8. El cambio del escenario generó cambios en la Capacitación.	163
5.8.1. Análisis de actividades realizadas.	164
5.8.2. Proceso de capacitación.	168
5.8.3. Capacitaciones más relevantes del Personal Jerárquico.	173
5.8.3.1. Convenciones de Encargados.	173
5.8.3.2. Reuniones de Filas.	174
5.8.3.3. Reuniones de Encargados.	175
5.8.4. La tecnología y la información.	175
5.8.5. La Gestión por Competencias y la Capacitación.	177
5.8.6. El aprendizaje tácito.	178
5.8.7. Medios de Información.	180
5.8.8. Profesionalización y Capacitación.	182
5.8.9. Apertura Institucional.	185
5.8.9.1. Universidades, Institutos y Consultoras	185
5.8.9.2. Conocer la competencia	186
5.8.9.3. Interacción Cooperativa	186
5.8.10. El valor de las Reuniones en el Aprendizaje del personal jerárquico.	187
5.8.10.1. Reuniones de Grupos de Mejora	188
5.8.10.2. Reuniones del Círculo de Consumidores	190
5.8.10.3. Reuniones del Comité de Marketing	191
5.8.10.4. Reuniones de Segundas Líneas	191

Capitulo 6. Conclusiones	192
Bibliografía	201
Apéndices	206