

3

EXPERIENCIAS EXITOSAS DE CAPACITACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Marta Novick

3.1 APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN DE LAS FIRMAS

En la actualidad diversos autores coinciden en que el eje de competitividad de las firmas se basa cada vez más en la “capacidad innovativa” (Bell y Pavitt, 1994; Lall S.1992; Boscherini, Yoguel, 1996) entendida como la potencialidad para efectuar desarrollos y mejoras de productos y procesos, cambios organizacionales, desarrollo de nuevas formas de vinculación con el mercado y de aseguramiento de la calidad. El desarrollo de procesos de aprendizaje y la generación y difusión de conocimientos ocupan un papel clave para la competitividad de los agentes, de mayor relevancia que en los períodos anteriores (Yoguel, 1998).

Los sistemas tecnológicos al interior de las empresas no pueden ser aprendidos sólo desde el conjunto de conocimientos codificados que puede encontrarse en el “mercado del conocimiento”. Como señala Yoguel (1998) “Mientras que la etapa de codificación del proceso de conocimiento es básicamente transable, el elemento tácito es específico a cada empresa y no se puede comprar en el mercado; este constituye la esencia de las diferencias tecnológicas y ventajas competitivas de las firmas.

Los conocimientos codificados son según Becattini y Rullani (1996),

- i) los tecnológicos (incorporado en máquinas, materiales, componentes y productos finales);
- ii) los organizacionales y transmisibles por interacción comunicativa.

Los conocimientos tácitos son:

- i) los saberes no codificados en manuales sobre tecnología de proceso, aplicados al trabajo;
- ii) los saberes generales y comportamentales;
- iii) la capacidad de resolución de problemas no estandarizados;
- iv) la capacidad para vincular situaciones.

Otra característica esencial del conocimiento tácito es que es difícil transmitirlo verbalmente o como instrucción escrita, para ello se requiere un intensivo proceso de aprendizaje que involucra un cambio en el proceso de enseñanza. Obviamente, la capacidad para el aprendizaje de nuevos conocimientos se basa en una fundamentación previa en otros conocimientos codificados o tácitos, y a la inversa, el aprendizaje de los elementos tácitos sólo puede realizarse cuando existe un conjunto de saberes codificados que facilitan la comprensión.

En esta nueva etapa de transformación productiva, donde la tendencia emergente apunta hacia el aumento en los mecanismos de subcontratación, hacia una intensificación de nuevas relaciones entre empresas, sean de cooperación o de intercambio, con la aparición de los nuevos “mapas productivos”, de “redes productivas” la importancia del aprendizaje es aún mayor. Yoguel (1998) destaca el peso que adquieren los elementos tácitos, asociados con la gran cantidad de transacciones que se realizan fuera del mercado. La dinámica que adquiere el proceso de aprendizaje de estos conocimientos difiere mucho, según el tipo de vinculaciones interfirmas. El grado de jerarquía u horizontalidad de la trama y el nivel de cooperación o confrontación entre las empresas vinculadas configuran perfiles muy diferentes de este aprendizaje.

Dussel (1998) sostiene que “cualquier tipo de integración a una red internacional de producción implica un proceso de aprendizaje”. Sin embargo, a nuestro juicio no siempre este círculo de aprendizaje y conocimiento es de carácter “virtuoso”, aunque en las estructuras jerárquicas las empresas subcontratadas también deben “aprender” desde cómo cumplir con los objetivos exigidos, hasta el conocimiento de algunos temas obligados para poder efectuar negociaciones e intercambios. Así como se identifican distintos tipos de vinculación interfirmas¹, la circulación y difusión de los conocimientos a través de las redes productivas adquieren perfiles diferentes, y se constituyen en “más o menos virtuosos” según el tipo de vinculación y/o de trama de que se trate. Para caracterizar las relaciones interfirmas deben identificarse dimensiones ligadas a la duración de la relación y también al carácter del vínculo, vertical u horizontal. Sólo cuando se trata de relaciones sistémicas (Dussel) donde hay una relación contratista-proveedor a lar-

¹ Que someramente se van a desarrollar más adelante.

go plazo y de tipo horizontal, donde hay participación activa en el proceso de diseño y/o resoluciones conjuntas de problemas se puede hablar de un verdadero proceso de aprendizaje en el largo plazo, de un proceso de retroalimentación, de enriquecimiento de la trama en su conjunto. Precisamente, debido al carácter tácito de gran parte del conocimiento, las innovaciones no son fácilmente imitables. A menudo necesitan repetidos y extendidos movimientos de personal y de relaciones de largo plazo entre las firmas. Cuando se trata de relaciones de tipo jerárquicas y casi de “dominación” el aprendizaje del proveedor se limita a saber cumplir con las obligaciones y especificaciones planteadas por el contratante, y muchas veces los costos del aprendizaje son altísimos, arrastrando, a veces, a la misma capacidad de supervivencia de la empresa.

El aprendizaje en una organización es sumamente complejo y va más allá de la inversión económica que se efectúa en entrenamiento. Nonaka (1994) sostiene que una organización que aprende es aquella en la que inventar un nuevo conocimiento no es una actividad especializada de un grupo particular sino una forma de comportamiento en la que cualquiera es un trabajador con conocimiento.” El aprendizaje, el aprovechamiento y difusión de los conocimientos tienen que ver precisamente, con la necesidad de fomentar esta interacción y potencializar los conocimientos tácitos -la mayoría de las veces ignorados o desvalorizados en la gestión empresarial- y no limitarse a cumplir con las actividades de capacitación sólo como medio para responder a los imperativos de las certificaciones de calidad o similares.

Para estudiar e identificar experiencias de capacitación en empresas innovadoras es interesante echar, aunque sea sucintamente, una mirada sobre las especificidades del proceso de modernización y cambio tecnológico en la región, y el panorama sobre capacitación que los datos de nivel agregado ponen como marco al análisis de los estudios de los casos.

3.2 LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EN AMÉRICA LATINA

El análisis de los cambios en la estructura productiva de las empresas en la región considera las innovaciones en materia de equipamiento tecnológico, de cambios organizacionales y la extensión y profundización de los procesos de subcontratación y externalización de procesos y servicios. Cada una de estas dimensiones presenta desafíos diferentes, aunque aditivos en materia de calificaciones y competencias y, por ende,

debería repercutir en las estrategias de capacitación por parte de las empresas.

Hasta mediados de los 80, en la mayor parte de los países el proceso de innovación/inversión tenía un enfoque limitado: innovar era prácticamente sinónimo de cambiar máquinas y equipamientos. Se trataba la mayoría de las veces de procesos de incorporación puntual y fragmentaria de equipamiento. La lógica que lo regía era más cercana a decisiones de inversión que a una visión de competitividad sistémica. El caso de Brasil en esta línea es paradigmático. Como lo relata E. Leite (1997) “Los estudios del proceso de trabajo se concentraron ampliamente en la difusión y los posibles impactos de la adopción de equipamientos de base microelectrónica (en especial de las máquinas herramientas de control numérico (MHCN). Tomadas prácticamente como sinónimos de las nuevas tecnologías de manufactura, investigadores y especialistas preveían que hasta el año 2000, las MHCN provocarían una revolución de base técnica en la industria, con profundos impactos sobre el empleo y la calificación de la mano de obra. La comparación de los datos actuales con aquellos de los inicios de los años 80 muestra una reversión de las expectativas. El perfil de difusión y utilización de las MHCN señala que la industria brasileña -en especial la paulista- llega al siglo XXI con umbrales de automatización aún incipientes, muy distantes de lo que se preveía como la fábrica del futuro. La tendencia -según estudios realizados- revela que sólo una pequeña parte de las empresas industriales en San Pablo, operan con un alto nivel de automatización”. Valle (1998) la sintetiza al caracterizar el proceso brasileño como una “reestructuración productiva incipiente”.

En esta misma línea Abramo sintetiza una investigación realizada en cinco países de América Latina (Abramo, 1997), “La profundización del proceso de incorporación de nuevas tecnologías, así como su mayor difusión a través del tejido productivo en los sectores y países considerados² ha tenido que enfrentar desafíos y limitaciones de diversos órdenes. Entre ellos, vale la pena señalar las dificultades de inversión, la ausencia de estrategias más sistémicas de innovación y el bajo grado de negociación social que en general han caracterizado los procesos de reestructuración productiva”.

En otros países la innovación en la gestión del trabajo parece más asociada con la búsqueda de modificaciones en los comportamientos humanos y en las relaciones sociales al interior de la empresa más que a la introducción de nuevas modalidades organizativas propiamente dichas (Silveira, 1998).

La tendencia a la subcontratación presenta características heterogéneas. Una tipología elaborada sobre la base de estudios de caso na-

2 Se trata de una investigación realizada en los sectores metalmeccánico y alimentación en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México.

cionales en distintos países (Novick, 1997) identifica nuevas formas de vinculación entre empresas: “estructuras y relaciones de tipo jerárquicas o asimétricas”, que parten de la gran empresa y pueden llegar hasta la microempresa o el trabajo a domicilio. Este es uno de los modelos más habituales y fueron detectados en varios países: Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, México; “Vinculaciones de alto estándar gerencial” cuando se trata de la relación entre empresas de producción y de comercialización y/o servicios en Chile; o a sistemas de interrelación financiera de capital o de accionistas, entre variados actores empresariales: telecomunicaciones en la Argentina, maquila en México y de grandes grupos económicos que poco han sido estudiados desde la óptica de las vinculaciones y/o comercio intracapital. Finalmente comienzan a implementarse incipientes enclaves regionales, tipo “clusters», relacionados con la búsqueda de economías de alcance medio para incrementar la competitividad: algunas zonas de maquila mexicana en los sectores automotor y electrónico³, que favorecen la instalación de empresas y generan una sinergia enriquecedora.

Es en ese complejo marco de transformaciones tecnológicas, organizacionales y de vinculaciones interfirmas que se ubica el debate sobre las transformaciones en el proceso y organización del trabajo, las calificaciones y las actividades de capacitación. La literatura académica y periodística abunda en el análisis de las transformaciones producidas en la organización del trabajo y hay bastantes artículos especializados sobre los nuevos saberes requeridos. Las preguntas que emergen de esta situación y a las que se quiere responder en este apartado son: ¿cuáles son los modelos o tendencias en la organización del trabajo en la región? Y por ende ¿cuáles son las políticas de capacitación asociadas? Los procesos de heterogeneidad tecnológica, organizacional y de competitividad ¿se manifiestan en materia de organización del trabajo de manera dicotómica, segmentada, o se trata de una tendencia más homogénea como “puntos” de un continuum? ¿ Cuáles son los modelos de capacitación que pueden considerarse exitosos para el logro de mayor productividad y competitividad?

Los datos de un estudio efectuado por la OIT/ACDI en cinco países latinoamericanos (Abramo, 1997) dan cuenta paradójicamente que la principal estrategia de cambio en la organización del trabajo implementada en los sectores donde se efectuó la investigación (metalmecánica y alimentación) fue la simplificación de tareas, después la rotación, y mucho menos procesos de enriquecimiento, trabajo en equipo, etc. La autora señala “El desfase entre el porcentaje de empresas que habían simplificado las tareas y el de las que habían transformado la organización del trabajo en el sentido de su enriquecimiento, junto a la

3 El trabajo publicado dentro del proyecto CEPAL/GTZ: La subcontratación como proceso de aprendizaje: el Caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los 90” es un ejemplo en esta línea.

existencia de programas de ampliación y rotación, parecen estar indicando que las transformaciones de la organización del trabajo, durante el período analizado, apuntaban mucho más a una polivalencia multi-tarea que a una polivalencia *multiskills* (multicalificada)”.

La conclusión de un estudio -realizado también en el sector metalmeccánico en la Argentina (Novick, y otros, 1997)- que tenía por objetivo el análisis de los puestos de trabajo y las competencias laborales en empresas ubicadas en distinto nivel de subcontratación, identificó que detrás de la misma denominación se encuentran rasgos muy diferenciados en lo que se refiere a células de trabajo y polivalencia. A pesar de las conformaciones diferentes, se constató que la organización de la producción en base a células o trabajo en equipo emerge como uno de los elementos clave en los procesos de reestructuración a nivel de las plantas, y como la modalidad óptima de gestión para responder a los clientes.

Son muchas las investigaciones realizadas en América Latina que dan cuenta de los cambios y transformaciones de la organización del trabajo en la región (de la Garza, E., 1993; Walter, J, 1993; , Hirata, 1992; Ruas, 1993). Todos parecen coincidir en los cambios en materia de organización del trabajo pero también en la distancia entre los modelos y la realidad; entre los enunciados de los planteos gerenciales v/s lo que se encuentra en el piso de las fábricas, etcétera.

Los mismos estudios dan cuenta claramente que a pesar de la heterogeneidad de estos procesos, un nuevo espectro de competencias y habilidades es demandado a la fuerza de trabajo que se expresa por un lado, en el aumento de los niveles de escolaridad formal exigidos (Araujo; Comín 1998; Labarca 1997, 1998; Silveira 1997; etc.) y en los nuevos perfiles de puestos de trabajo que requieren cada vez más competencias comportamentales e intelectuales, a partir de una “intelectualización” cada vez más fuerte del trabajo obrero, (representaciones mentales del trabajo, uso del razonamiento hipotético deductivo, formulación de hipótesis y toma de decisiones relacionadas, etc.).

Los estudios e investigaciones realizados en la región, estarían demostrando los déficits en relación con la calificación de la mano de obra, (Abramo, 97) así como que los nuevos métodos están llevando a las empresas a aumentar los recursos dedicados a la capacitación, aunque de manera proporcionalmente inferior a los déficits que mencionan. El 50% de las empresas de esa muestra habían efectuado algún esfuerzo de capacitación, aunque la otra mitad no realizaba esfuerzos en esta línea. El trabajo también hace referencia a las diferencias nacionales en la materia, detectando un mayor esfuerzo de México (en el sector metalmeccánico el 80% de los establecimientos realizaron acciones para

mejorar las capacidades de los trabajadores de producción y de oficina), Chile el 63%, Brasil el 51% y Argentina el 36%. Un estudio realizado en Uruguay (Silveira 1997) muestra un panorama semejante, con una base tecnológica insatisfactoria y con sólo un 18% de las empresas procediendo a acciones sistemáticas de capacitación.

Los datos obtenidos en un relevamiento recientemente realizado en la Argentina (Bisang, R; Lugones, G, 1998)⁴ sobre 1533 firmas del sector manufacturero revelan que los esfuerzos de capacitación en el último quinquenio presentan diferencias notables de acuerdo con diferentes variables, donde se destaca el tamaño del establecimiento, la inserción en el mercado externo, la relación con la inversión extranjera, etc. Los resultados demuestran que la capacitación es un fenómeno centrado especialmente en empresas de cierto porte. El grueso del gasto se concentra en las firmas que tienen más de 400 empleados seguidos por el estrato que se ubica entre 50 y 150 personas. Entre ambos estratos concentran 2/3 del gasto total.

CUADRO 1

Actividades de capacitación y horas/hombre promedio de acuerdo al tipo de técnicas utilizadas, Argentina

Técnicas utilizadas	Porcentaje de Empresas que brindan capacitación	Horas/ hombre promedio
Ninguna	33%	13.21
1 o 2 técnicas sin especificar tipo	81%	26.88
MRP y JIT por lo menos (puede tener otra anexa)	86%	18.8
Células/ líneas en U/ trabajo en equipo	93.8	53,9
MRP/JIT y células/ líneas en U/trabajo en equipo	80%	74.9
Total	45%	23.9

Fuente: Elaboración propia sobre la base del trabajo. El comportamiento tecnológico de las empresas manufactureras argentinas en el periodo 1992-1996 (Bisang, R; Lugones, G, 1998)

4 Bisang, R; Lugones, G: "El comportamiento tecnológico de las empresas en la Argentina en el periodo 1992-1996. Secyt-INDEC, en prensa, 1998.

En una breve descripción, acerca de la existencia o no de actividades de capacitación según tamaño de la firma se observa que sobre una base promedio del 45% de empresas que brindaron alguna capacitación, no hay actividad en las micro y solo en 26% de las PyMEs, mientras que en las grandes la proporción llega al 88% de las firmas. Esta ecuación se mantiene cuando se analiza de manera agregada el número de horas/hombre de capacitación dictadas según tamaño. Mientras en las PyMEs el promedio de horas/hombre de capacitación es de 4.13 horas/hombre, en las grandes dicha ecuación llega casi a 40. Otra variable de importancia para explicar comportamientos diferenciales en materia de capacitación vincula estos esfuerzos con las firmas donde la IED es más importante.

Es ilustrativa la relación que se verifica entre las innovaciones centradas en la organización del trabajo y la capacitación. La encuesta analizaba los distintos tipos de innovaciones efectuadas en materia de proceso, sea desde una perspectiva más técnica (como aplicación de MRP o JIT) y/o cambios en la organización del trabajo, tales como células de producción, trabajo en equipo u organización en U. La capacitación es una actividad más frecuente y habitual en las empresas que realizaron una modernización de tipo más sistémico o integral, incorporando simultáneamente innovaciones técnicas y de organización del trabajo o en aquellas que centraron sus esfuerzos exclusivamente en organización del proceso de trabajo.

Complementariamente puede señalarse que los datos de la encuesta muestran también, una estrecha relación entre el nivel de calificación del personal ocupado con los esfuerzos que se realizan en materia de capacitación. Ello confirmaría la hipótesis de segmentación en materia de calificaciones, ya que hay un sector de la fuerza de trabajo que partiendo de buenos niveles de calificación va recibiendo más formación, lo que aumenta sus capacidades tanto en empleabilidad como en saberes específicos a su ocupación. En el otro extremo se verifica un esfuerzo significativamente menor por parte de las empresas en materia de capacitación de su personal.

En síntesis, las investigaciones citadas permiten demostrar que en un marco de "reestructuración desarticulada" o "reestructuración productiva incipiente" (Kosacoff, 1993; Valle, R, 1997), o limitada se verifican ciertos déficits en la fuerza de trabajo de la región para asumir los nuevos desafíos, y un esfuerzo creciente, aunque limitado, para avanzar en su solución. Pero también aparece con fuerza -si la tendencia encontrada en la Argentina se extiende como tendría cierta lógica a los demás países- que las mayores inversiones están localizados en empresas grandes en términos de dotación de personal, con inversión extran-

jera, con complementación conjunta de modernización tecnológica y organizacional, y que esos esfuerzos se incrementan cuando las transformaciones se ubican en el campo del proceso de trabajo y de su organización.

La convergencia de la información de los distintos estudios realizados en la región de América Latina y el Caribe permite sugerir que, dado que los esfuerzos de capacitación se localizan en las empresas más grandes e innovadoras, la estrategia de políticas públicas debería dirigirse hacia unidades más pequeñas, cuyo personal tiene menor calificación, al mismo tiempo que carecen de recursos o de planificación estratégica para subsanar dicha carencia.

3.3 LAS DEMANDAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO AL EDUCATIVO EN AMÉRICA LATINA

Un trabajo de publicación reciente (Rojas et al., 1997) identifica tres determinantes en la visión que el sector productivo comienza a tener sobre el educativo:

a) Las nuevas tecnologías es la dimensión que está más presente en los empresarios cuando formulan demandas al sistema educativo, y explica cierto desfase de los mercados de trabajo por la inadecuación entre la oferta y la demanda de calificaciones.

b) El mercado impone pautas de eficiencia, que superan las rutinas y tradiciones consolidadas. La escuela es llamada a “ampliar la capacidad mental, para adaptarse a las nuevas potencialidades de un modo más rápido que antes”.

c) La visión de los empresarios es que son ellos quienes tienen que decir cuál es la educación que el país necesita: la producción es la realidad que debe condicionar cualquier proceso de aprendizaje educativo.

Los actores de la producción generan cambios drásticos de los contenidos y de las formas de realizar los aprendizajes, de las nuevas formas de concebir las “competencias básicas”. Finalmente se establece una demanda de tipo más general, que es la de competencias tecnológicas o “cultura tecnológica solvente”, que sería el producto de una validación sistemática y de la elaboración de la experiencia productiva, conectada a las fronteras actuales del saber científico técnico.

Esta primera aproximación a las demandas que la empresa efectúa a la escuela remite no sólo a la oferta del mercado de trabajo. Esta demanda está relacionada principalmente con la educación de tipo formal, siendo la cuestión central cómo mejorar las competencias de empleabilidad para las nuevas generaciones en un mercado cada vez más competitivo, donde las calificaciones de los recursos humanos ad-

quieren una importancia cada vez mayor. En esta línea deben destacarse las experiencias de articulación escuela-empresa en el ámbito de la educación formal, con alcances diferenciales en la región, y en las que se destaca -con alcances diferentes según los países- la educación dual. (En estudios de caso realizados, tanto la experiencia de México en la empresa Siemens (Labarca 1998) como el ejemplo de la República Dominicana (Labarca 1998) muestran senderos fértiles en esta línea, cuya principal limitación está más centrada en el lento crecimiento del empleo de las empresas y por ende en la reducción de su capacidad de absorción de egresados, que en la metodología). El otro capítulo de demandas del sector productivo a la educación es el que se concentra en poblaciones específicas, sectoriales, y se relaciona ya sea con las nuevas dotaciones a reclutar o con los trabajadores ya ocupados.

Si bien no pueden de ningún modo estandarizarse los requisitos de las firmas, en materia de competencias laborales pueden detectarse líneas coincidentes hacia mayores exigencias, pero que en materia educativa se traduce en habilidades de carácter general⁵ ya que los específicos cada vez más se adquieren en la producción. No es fácil encontrar la respuesta en la oferta que hacen las instituciones de capacitación, las que no han incorporado algunas de las importantes experiencias realizadas en los últimos años en materia de formación profesional. Además, hay que considerar que la formación para el trabajo incluye distintas modalidades que no son excluyentes entre sí, sino que la mayoría de las veces son utilizadas de manera complementaria.

Resumiendo:

a) la educación formal tiene un papel decisivo en materia de “habilidades y competencias básicas”. En este rubro, un casillero importante está constituido por la educación técnica que intentó, en algunos casos, responder a las demandas del sistema productivo con modelos más cercanos a la producción (educación dual), pero otras permanecen muy alejadas y con aprendizajes sobre base técnica distante de lo que sucede en el mundo productivo “real” del trabajo, tanto desde el punto de vista del contenido como de los métodos.

b) los sistemas de capacitación en la empresa: pueden estar asentados en los departamentos o áreas internas de las empresas o en el mercado de la formación. Brindan muchas veces formación profesional que reproduce su propia oferta, otros están más adaptados a la demanda. Tienen un papel clave para la reconversión hacia las nuevas tecnologías y para responder a la necesidad de la formación continua. La capacitación laboral no se restringe a su carácter formal (codificado según temas, horas y días) como el brindado por estas instancias, sino que muchas veces adquiere carácter informal, generalmente asentado en el

5 El segmento de los saberes técnicos y particulares tienen un fuerte componente propio a las especificidades sectoriales por un lado, y también a las estrategias propias de cada empresa en cuestión.

mismo lugar de trabajo, y tiene un reconocimiento diferente según las empresas.

3.4 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

La heterogeneidad en los procesos de transformación y en la organización del trabajo hace que el panorama en materia de estrategias de capacitación es disímil. Los estudios de casos efectuados dentro del marco del Proyecto “Políticas para aumentar la calidad y la eficiencia de la formación técnica y profesional en América Latina y el Caribe” de GTZ / CEPAL en distintos países de América Latina revelan algunos rasgos comunes, entre ellos:

- i) **Crecimiento en las exigencias de selección: aumento en el nivel educativo formal exigido.** En la mayoría de los casos estudiados se verifica en el sector moderno de la economía un aumento en el nivel de escolaridad exigido, que puede llegar al denominado segundo grado en el caso brasileño (Valle, 1998, Araujo, Comin, 1998), al nivel de la escuela media en el caso argentino o mexicano (Novick, 1997; Labarca, 1998) o chileno (Abramo, Montero, Reinecke, 1997, Labarca, 1998). Esta mayor exigencia en el nivel educativo se explica por dos órdenes de factores: la extensión de la cobertura educativa y una mayor demanda de competencias de carácter intelectual y comportamental. No siempre las tareas a cumplir en las empresas requieren efectivamente el nivel educativo exigido, la demanda responde, a veces, a una supuesta mayor capacidad para responder a las nuevas situaciones laborales. En cuanto a la edad de ingreso, la estrategia encontrada difiere: en el sector petroquímico brasileño, por ejemplo, la antigüedad en la empresa es un rasgo importante (Araujo, Comin, 1998) mientras que en otros casos, se privilegia a personal joven egresado de escuelas técnicas. En México tampoco el tema es resuelto de la misma manera por las distintas empresas. La opción entre reentrenamiento de los trabajadores mayores o los jóvenes con más formación técnica no es una opción sencilla. Muchas veces hay razones ideológicas que explican la incorporación de los trabajadores jóvenes y otras veces son las exigencias de las nuevas tecnologías las que exigen un bagaje de conocimientos técnicos mayor. Pero podría decirse, que la tendencia dominante se dirige hacia la sustitución de los viejos trabajadores, por jóvenes con mayor nivel educativo. En relación con el tema género un trabajo sobre la industria química y petroquí-

mica en Brasil (Castro 1998) hace referencia a una barrera de entrada significativa: históricamente entre el 80% y el 90% de la población ocupada en el sector son hombres. Un trabajo anterior (M. Leite y C. Risek 1997) muestra una vinculación directa entre estrategias de capacitación de las empresas y la situación de género, ya que la división del trabajo ubicaba a los hombres en los sectores más especializados -que recibían más capacitación- y a las mujeres -contratadas para tareas de tipo más tayloristas- sin recibir formación alguna.

- ii) Se detectan dificultades para encontrar en el mercado de trabajo los nuevos perfiles exigidos (Valle, R., 1998). En las empresas hay problemas también con los trabajadores ya empleados, que requieren habilidades para enfrentar las exigencias de las nuevas tecnologías. En muy pocos casos las habilidades manuales son valorizadas y cuando lo son constituyen un complemento de las competencias técnicas y saberes específicos requeridos (Araujo, Comin, 1998). En estos nuevos perfiles hay un rasgo importante para destacar, se trata de la paulatina desaparición de aquellos vinculados a oficios, a puestos de trabajo acotados, para dar lugar a perfiles ocupacionales transversales y a familias de ocupaciones. La nueva organización del trabajo basada en equipos, con requerimientos de polivalencia, arrasan con la vieja concepción de la asignación individual a un puesto de trabajo, y comienzan a determinarse las competencias sobre la base de “funciones” y a “objetivos”. Esto significa que al interior de un mismo sector debemos hablar de familias de ocupaciones, ya que las asignaciones corresponden a funciones, a tareas, y no a “puestos de trabajo”.⁶ El otro mecanismo importante es que las trayectorias ocupacionales hoy son más heterogéneas que anteriormente. Hay una fuerte migración intersectorial facilitada por demandas comunes de distintos sectores basadas en conocimientos de carácter más general y centrados en la operación de nuevas tecnologías, más que en conocimientos de alta especificidad.
- iii) En general las estrategias de capacitación son diferentes según se trate de trabajadores de producción, administrativos o de mantenimiento. Es sobre este último grupo donde se verifica una inversión más estratégica y de más largo plazo (Valle, R., 1998, Araujo Comín, 1998). La capacitación se administra de forma diferente según el modelo de contratación, según el género, etc. El trabajo de Araujo y Comin, para el sector petroquímico en Brasil muestra las diferencias según que los

6 En esta línea es interesante remarcar cómo estos cambios se fueron plasmando incluso en los convenios colectivos de trabajo a través de dos procedimientos principales: a) en la reducción en el número de categorías ocupacionales (lo que señala que en una rama productiva o empresa -según el nivel del convenio- la especialización se distribuye sólo entre dos o tres categorías); b) la aparición lenta, pero firme de la movilidad funcional y de la polivalencia.

trabajadores sean propios, contratados en forma permanente o temporarios. Ejemplos similares muestra Labarca (1998) en México y en Chile.

- iv) Utilización mixta de los sistemas de formación profesional existente y estrategias propias de capacitación. En los países donde hay sistemas eficientes de formación profesional (Dussel 1998; Valle, 1998) o del sistema de educación formal, las empresas recurren a ellos por varias razones: en general el costo es menor y se deja al Estado como proveedor de la fuerza de trabajo y responsable de la formación de la mano de obra. Se complementa esta formación subcontratando programas ad-hoc.

La heterogeneidad de las empresas se manifiesta en:

- a) Estrategias diferenciales de las firmas frente a la capacitación.

Básicamente los sistemas de capacitación pueden categorizarse en aquellos de carácter planificado estratégico, con un horizonte de uno, dos o tres años o la formación de tipo “reactiva” (Labarca, 1998) o “defensiva”, como respuesta a necesidades coyunturales, “puntuales”, destinadas a cubrir exclusivamente necesidades o problemas inmediatos. En el caso de México, Labarca ubica en el primer grupo sólo a aquellas empresas que participan en los programas de formación dual, entendiendo que la casi totalidad de las demás experiencias tienen horizontes de corto plazo.

Estudios en otros países (Silveira, 1997) han analizado también la heterogeneidad del comportamiento empresarial frente a la capacitación. En el caso particular de la industria de telecomunicaciones en Argentina (Novick, M; Miravalles, M; Senen González, 1997) se clasificó a las estrategias de capacitación de las empresas combinando distintas variables. Los indicadores seleccionados fueron: existencia de una estructura identificable de capacitación; recursos e infraestructura asignados; acuerdos y convenios de capacitación-formación con instituciones públicas y/o privadas; extensión de las actividades de capacitación a otras empresas subcontratadas.

En otras empresas, si bien hay un reconocimiento de la necesidad de tener una dotación de personal capacitada, predomina la percepción de la capacitación como un costo y no como una inversión, y optan por el reclutamiento de trabajadores ya entrenados. Ello alude a mecanismos de “rapiña en el mercado de los recursos humanos” Labarca (1998) las identifica en empresas japonesas en Guadalajara México, estas contratan personas capacitadas pagando salarios más altos, pero sin ocuparse de su formación, lo que implica un cálculo de corto plazo y de rentabilidad inmediata. Mas allá de los debates sobre retornos de

la inversión en capacitación, o del aumento de productividad, las estrategias de mediano y largo plazo consideran la estabilidad del personal como un mecanismo importante para garantizar el flujo y permanencia de conocimientos e innovación, vital para la empresa de hoy. Estas acciones de rapiña son poco acertadas dadas las características del mercado de trabajo en la región (Labarca, 1998) en tanto que anulan las externalidades que producen las acciones educativas en las empresas; no permiten la acumulación de conocimientos y saberes en los lugares de trabajo; tienden a generar relaciones laborales más rígidas y confrontacionales; refuerza la heterogeneidad entre empresas; no contribuyen a crear sentimientos de pertenencia a los valores y cultura de la empresa.

b) Capacitación y aprendizaje en diferentes niveles de la trama. Para algunos autores, la extensión de los mecanismos de subcontratación genera necesariamente, un mecanismo de arrastre que produce un mejoramiento de los comportamientos de las empresas subcontratadas. La otra hipótesis, en cambio, sostiene que la tendencia predominante conduce a procesos de segmentación de trabajadores y empresas que condice a mayores especializaciones y menores calificaciones.

Un trabajo realizado por E. Leite (1997) sostiene la desaparición de las fronteras de conocimientos y atributos entre ocupaciones y categorías, haciendo que resulten inoperantes las distinciones convencionales entre “semicalificados” y “calificados”. Otro trabajo de M. Leite y C. Rizek, (1997) en cambio, plantea una fuerte asimetría entre las empresas subcontratistas en distintos sectores según el nivel de subcontratación en el que se encuentren frente a la empresa terminal, identificando diferentes niveles de calificación y de condiciones laborales en los trabajadores ocupados. En general, en la mayoría de los países de A. Latina se refuerza la idea acerca de las diferencias que, en materia de exigencia de competencias, presentan las empresas ubicadas en distintas escalas de la cadena.

Un estudio en Jalisco (Dussel, 1998) analiza los progresos del aprendizaje realizado en la región, al mismo tiempo que registra la presencia de limitaciones estructurales. La creciente integración de proveedores transnacionales va limitando el proceso de aprendizaje y desarrollo efectuado en una primera fase. El trabajo evalúa que el impacto de la electrónica en la región es ambivalente. Si bien se ha generado aprendizaje en las empresas y trabajadores locales, la limitada participación en los procesos de diseño, investigación y desarrollo, y la cuasi especialización de la región en procesos de ensamble limita seriamente la continuidad de esos procesos y de las capacitaciones requeridas. El caso es interesante porque es acompañado de políticas públicas locales, y la

presencia de importantes institutos de educación especializados que potencian sus capacidades.

c) El papel de la negociación colectiva para las políticas de capacitación difieren significativamente en los distintos países. Las relaciones laborales han sido también un área de cambios en el nuevo paradigma. La tendencia general es a “privatizar” las relaciones laborales y a transformarlas en gestión de recursos humanos. Pero esto tampoco es un terreno homogéneo. En el caso de Brasil, por ejemplo (Valle, 1998), no hay negociación o participación sindical en las decisiones de capacitación. En cambio, en el caso de la cadena petroquímica (Araujo, Comin, 1998) la acción gremial tuvo un papel más importante, tanto en una primera etapa de generación de conflictos como en los programas de capacitación. En otros países como Uruguay, México y Argentina, la participación gremial sobre todo en la negociación colectiva es más importante, constituyendo una dimensión importante de consenso y de prevención de conflictos (Marin, C.; Senen González, C., 1997).

América Latina se encuentra en una etapa en transición, en un proceso, con algunas firmas y sectores que se han modernizado, otros que están sobreviviendo y otros claramente atrasados. En materia de recursos humanos dos procesos convergen: déficits de competencias en la fuerza de trabajo, tanto de la disponible en el mercado de trabajo como de la actualmente ocupada, al mismo tiempo que hay mayores esfuerzos en materia de capacitación. Se analizaron sucintamente los rasgos comunes identificados en las empresas innovadoras y los diferentes en términos de estrategias más generales.

3.5 FACTORES A CONSIDERAR PARA EL ÉXITO DE LA CAPACITACIÓN

Del marco teórico expuesto y de las experiencias analizadas hay algunos factores que pueden considerarse claves para el éxito de un programa de capacitación? ¿Cuáles son los factores a tomar en cuenta para los programas de capacitación? El objetivo de la reflexión fue avanzar en la detección de algunas dimensiones que identificarían experiencias exitosas, cuya dinámica permita aumentar simultáneamente la productividad y la competitividad de las empresas y mejorar las competencias de los trabajadores. Sin embargo, ninguna de estas dimensiones en forma aislada o conjunta puede ser considerada como una “receta” certera en la medida que, como lo reiteráramos, la capacitación es una dimensión de un sistema mayor que se ubica primero en el círculo de la gestión de los recursos humanos y en el de la totalidad de la empresa.

3.5.1 La articulación de la capacitación y el aprendizaje en la empresa

Los lineamientos teóricos permiten formular algunas hipótesis sobre distintas líneas de acción tendientes a lograr articular y optimizar la capacitación para mejorar las competencias de los trabajadores, y colaborar al desarrollo del proceso de aprendizaje e innovación en la empresa tendiente a aumentar su competitividad

Condiciones estratégicas:

- i) Cualquier capacitación para ser exitosa debe ser encarada como un proceso de carácter continuo y permanente e integrarse en una acción estratégica.
- ii) El reconocimiento de los saberes tácitos es una variable de fundamental importancia en cualquier proceso ligado a la enseñanza y al aprendizaje.
- iii) El aprendizaje de la organización debe basarse en una dinámica permanente de codificación de las experiencias y saberes de los individuos, tanto positivas como negativas.
- iv) Finalmente, toda buena formación para el trabajo requiere un indispensable entrenamiento en el espacio de trabajo, y a cargo de las empresas.

Una buena formación requiere de la posibilidad de crear un lenguaje común entre los temas o aspectos técnicos y la realidad. La “comunidad de lenguaje”: se construye en esta combinación de lo tácito y lo codificado que adquiere particularidades y especificidades propios a los lugares de trabajo. La denominación de algunas máquinas o procedimientos, la adjudicación de nombres propios a sistemas o procesos se acerca más al “lenguaje predicativo” del que hablaba Piaget, que al de los manuales técnicos.

3.5.2 Aspectos organizacionales: la inserción en el sistema empresa

La capacitación debe constituirse en una parte integral del “sistema empresa”. Exige un enfoque sistémico al interior de la organización. Esta puede ser encarada desde dos enfoques complementarios: la relación de la capacitación con la empresa en su totalidad y como un componente vital de la gestión del personal.

- i. La capacitación debe estar integrada con los sectores de fabricación, de mantenimiento, de ventas, de calidad, etc. como un componente sistémico de la empresa. En América Latina estas acciones suelen

ser actividades paralelas y/o desconectadas con las otras áreas de la empresa. Esto ocurre incluso en empresas modernas (R. Valle, 1998).

No es menos importante la dinámica de relaciones que se establecen en la lógica de cliente-proveedor interno, si el departamento/ área, sección o responsables de la capacitación responden en calidad, tiempo y forma a los requerimientos de los otros sectores de la empresa. Algunas experiencias internacionales, y replicadas en otros países encaran la formación de vendedores, por ejemplo, a partir de la transmisión de conocimientos e información desde las áreas de fabricación y producción. De este modo estos están en mejores condiciones de responder a las necesidades de sus clientes con un conocimiento cabal del producto, tipo y gama que puede ofrecer la empresa, incluido los tiempos de fabricación y de entrega, etc. Políticas similares se detectaron en algunas de las empresas analizadas en América Latina. En el sector petroquímico brasileño, la política de entrenamiento está basada en estimular al trabajador a conocer el proceso de producción y de trabajo de unidades diferentes, con un conocimiento integral del área de producción de la empresa. La expectativa no es sólo que cada trabajador conozca el proceso de trabajo de su unidad, sino también de otras unidades y de las normas básicas de mantenimiento, de forma de poder actuar en el mantenimiento de emergencia de los equipos (Araujo, Comin, 1998). Otro ejemplo es el de TELMEX (Labarca 1998) donde se trata de que se debe “entender el proceso” cualquiera sea su posición en los equipos de trabajo.

En otras experiencias, en cambio, no es ésta la tendencia dominante. Las decisiones de capacitación intentan a menudo partir de la necesidad de mantener el equilibrio entre los distintos agentes, de la información que estos poseen y de la capacidad de los gerentes para implementar determinadas estrategias (e incluso de su capacidad para utilizar recursos puestos a disposición por los distintos gobiernos). El estilo de gestión del entrenamiento y la capacitación son cruciales en la estructuración de estos procesos. El utilizado en formación parecería estar más determinado por factores circunstanciales, compromisos entre los actores, que la gestión de las otras áreas (Labarca, 1997). Aspectos de política institucional y de negociación ocupan un lugar más importante en la capacitación que en otras decisiones de la empresa.

Un último tema referido a la capacitación en la empresa, se relaciona con su lugar en la estructura (u organigrama). Esta situación no es irrelevante. Las funciones asignadas, de quién depende y a quién reporta (aunque parezcan cuestiones meramente burocráticas) están connotando la importancia que se le adjudica al área dentro del conjunto de las necesidades de la organización. La presencia de un área de per-

sonal en el nivel decisorio de las políticas institucionales contribuye a otorgar carácter sistémico al diseño y a la concepción de las estrategias formativas (Silveira, 1997).

ii. La formación y capacitación debe constituirse en un eje central de la gestión de los recursos humanos, tanto en lo que se refiere a su reclutamiento, promoción, evaluación de desempeño y al plan de carrera. Debe integrarse de manera importante la política hacia el personal sobre todo cuando se considera que el recurso humano cobra un papel diferente en los nuevos contextos, se requiere mayor autonomía en la toma de decisiones, mayor compromiso y responsabilidad. A ello se agregan exigencias de mayor escolaridad y mejor formación técnica basada en conocimientos específicos. Si como dicen Araujo y Comin emerge un nuevo “régimen fabril”, en el que se produce una nueva regulación entre los actores, con nuevas modalidades de empleo y nuevas representaciones, las preguntas en torno a la gestión de la capacitación en el ámbito de los recursos humanos son muchas. La gestión de las competencias en estos nuevos contextos adquiere una importancia desconocida. En el caso de una empresa química en el complejo petroquímico brasileño de todos los factores asociados a la construcción de un nuevo consenso, tendientes a crear mecanismos participativos de acción y consenso, el lugar de la calificación resulta llamativo e importante: de los seis principales instrumentos de acción, cinco se refieren a la producción, acompañamiento, recompensas y gerenciamiento de nuevas competencias y calificaciones.

En otras empresas estudiadas como Siemens en México (Labarca, 1998), la capacitación está estrechamente ligada a la carrera laboral. Este sistema actúa como un incentivo, aunque no monetario. La capacitación es constante y se planifica, considerando que los trabajadores ya tienen la formación previa adecuada (vienen de la formación dual en su gran mayoría). Un ejemplo de carácter integrado, sistémico es el identificado en la Petroquímica Brasileña, en una refinería estatal del primer nivel en la cadena.

3.5.3 Metodologías y técnicas para la implementación exitosa de Programas de Capacitación

De las experiencias analizadas en la región latinoamericana y del Caribe emergen como claves para el éxito de los Programas de capacitación las siguientes dimensiones:

Los mecanismos de **detección de necesidades de capacitación** constituyen un punto de partida para el reconocimiento de potencialidades a desarrollar y de obstáculos a superar para el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la capacitación. En los casos estudia-

dos, la detección de necesidades por área o sección permite acercarse y evaluar comparativamente el perfil deseado y el real, como en el caso de Xerox, Brasil (Valle, 1998). Las necesidades y funciones de cada departamento de la organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a las especificidades de cada parte de la empresa. En otros ejemplos (empresa Volkswagen Puebla) cada sección de la empresa cuenta con un asesor del centro donde realizan una tarea permanente de diagnóstico y de detección de necesidades.

Otra empresa exitosa en materia de capacitación (Telmex Mex.) tiene un sistema de detección de necesidades. La capacitación, además, forma parte de la planificación estratégica de la empresa. Han diseñado un sistema de composición mixta integrado por representantes del sindicato y de la dirección de la empresa. La existencia complementaria de una base de datos, donde consta información acerca de los trabajadores y de la función que ocupan les permite también prever algunas demandas futuras (ligadas a jubilaciones, por ejemplo).

En algunos casos, la decisión de capacitación se toma de forma asociada y relacionada con la incorporación de nueva tecnología. Pero en estos y otros casos, las acciones de formación a menudo se efectúan sin una evaluación real de los conocimientos existentes y/o de las posibilidades de adaptación del personal actual. Pertenece a esta misma lógica, la sustitución del personal mayor, con mucho conocimiento de la función que son desplazados por nuevos trabajadores con mayores niveles de escolaridad. Sin embargo, algunas experiencias –como en una empresa gráfica argentina– en el área de prensa ha ubicado a los “viejos” trabajadores en el área de calidad aprovechando al máximo su “oficio” y generando un intercambio fructífero entre los nuevos y los viejos trabajadores.

Formación de formadores: es otra dimensión para multiplicar los resultados de la capacitación. Las experiencias basadas en la formación de los supervisores, o en la identificación de líderes como formadores constituye un medio sumamente eficaz que se enriquece en una doble vía. El reconocimiento para los formadores (supervisores) de sus competencias y capacidades, y para los formados hay un acercamiento mayor en la medida que se trata de alguien cercano, un conocedor de sus códigos.

Dos ejemplos son especialmente significativos: Industria Gráfica en Chile y la Industria Volkswagen en Puebla, México:

En la industria gráfica en Chile (Labarca, 1997) se seleccionaron los mejores técnicos y se los formó como capacitadores, con idoneidad suficiente para el diseño de currícula y didáctica. La formación por ellos

recibida, muy práctica y sumamente exigente al mismo tiempo se basó en una formación destinada a tener las habilidades y técnicas requeridas tanto para el dictado de clases, como para la elaboración de programas y de planes de estudio. Un incentivo posterior constituyó el sistema a través del cual, el tiempo dedicado a la capacitación era reconocido y pagado como horas extraordinarias. Por otro lado, las competencias específicas de capacitadores adquiridas en el transcurso de los cursos teórico práctico y sus evaluaciones fueron certificadas.

El segundo ejemplo es el de la automotriz de Puebla: Se seleccionaron y formaron líderes en distintas posiciones de la estructura jerárquica, partiendo de la concepción de que el líder es esencial para el éxito de la incorporación de valores. Se elaboraron planes para que comprendan su nuevo papel, y adquieran conocimiento de las técnicas de gestión específicas. Funciones de los líderes: reproducir y multiplicar los conocimientos, asegurar la difusión de valores, coordinar tareas productivas, evaluar el desempeño. La complementación de papeles en una misma función permite integrar la capacitación con la innovación tecnológica, con las metas de productividad, y análisis de gestión y clima organizacional. Esta metodología permite la evaluación de las alternativas de solución y centrarlas en capacitación, en gestión, en mejoramiento del clima organizacional, etc. Como resultado indicativo, se determinó que de los problemas de ineficiencia sólo un 20% se debe a falta de capacitación.

Estos sistemas propenden a la formación de equipos y permiten formulaciones de diagnóstico de necesidades de manera permanente y sistemática. En México (Labarca, 1998) se ha redefinido en algunas empresas el papel del supervisor para la formación de aprendices, de tal modo que su función consiste en inspeccionar, controlar y orientar los procesos de formación en el trabajo. Se los entrena para llegar a ser "tutores" en el lugar de trabajo. En la Planta de V W en Puebla se mantiene a los capataces, supervisores, gerentes a cargo del proceso productivo, pero extienden sus funciones pasando a asumir la responsabilidad de la formación e información de las personas a su cargo. En otros casos, como en Brasil (Valle, 1998) es el mismo supervisor quien después del período de adaptación del trabajador aplica un cuestionario que está estructurado en base a macrohabilidades y macrorresponsabilidades. Estas experiencias resaltan la figura de un "tutor" o responsable en el aprendizaje desde una perspectiva pedagógica. Desde una visión organizacional se constituye en un "traductor" que compatibiliza el uso de distintos códigos y símbolos, que pueden converger o divergir, efectúa la traducción al código común del lugar de trabajo.

Las condiciones del mercado de trabajo de nuestros países, que pueden leerse ya sea en términos de mal funcionamiento del mercado, de altas tasas de desempleo y/o subempleo, tornan al conocimiento y al aprendizaje en un bien importante a negociar en ese mercado. Algunos estudios del proyecto «Políticas y estrategias para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento y de la educación técnica y profesional en América Latina y el Caribe» abundan en los análisis referidos a la “tasa de retorno” no sólo de los estudios formales sino al mercado de las “habilidades” (Saavedra, 1998). En ese sentido, es sumamente importante para los trabajadores que reciban la capacitación, que mejore el desempeño y alcance las competencias deseadas que ésta sea certificada. La certificación debe basarse en un conjunto mínimo de normas sobre desempeño, acordadas al menos sectorialmente, para que la misma adquiera un valor en términos de “empleabilidad”, otorgando mayor transparencia al mercado de trabajo y mayor transferibilidad a los trabajadores. Cumple así un doble objetivo, el reconocimiento al sujeto del esfuerzo realizado y del logro alcanzado, y por otro, la generación de mecanismos más transparentes hacia el mercado de trabajo.

La certificación debe ser entendida como un proceso y no como un mero producto, implica un carácter “público” (esto es el reconocimiento de “otros” a esas competencias para el desempeño). En el caso de la capacitación en la empresa, esta “certificación” puede adquirir un mero carácter simbólico con la entrega de un certificado que acredite asistencia o número de horas del curso, pero para que adquiera un carácter que se extienda más allá de los límites de la firma -transparencia y transferibilidad- debe tratarse de lograr acuerdos aunque sea mínimamente consensuados con los actores, y con alguna contraparte del sistema público (educativo, laboral, etc.).

En las experiencias analizadas la certificación se encontró bajo formas diversas:

- i) certificación “interna” de las empresas;
- ii) certificación de las habilidades del personal de los proveedores.

TELMEX cuyo objetivo es que los trabajadores se transformen en “trabajadores de telecomunicaciones” vinculando estas concepciones con la “normalización de competencias”: del programa CONOCER, lo que significa un paso hacia el reconocimiento de competencias normalizadas.

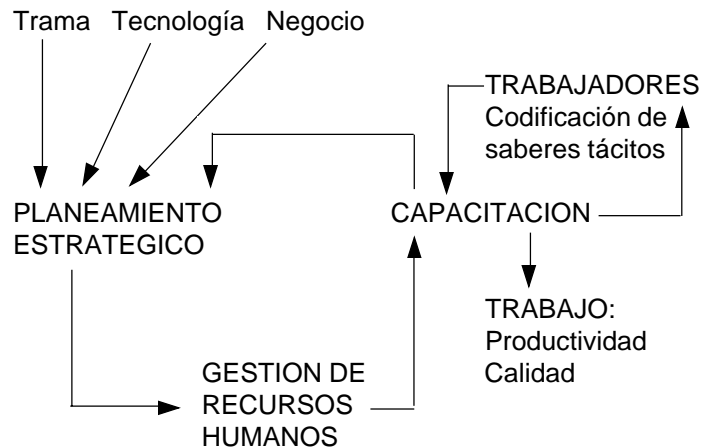
iv. Otro tema de importancia es la evaluación. Quizás el ejemplo más acabado de un sistema codificado de evaluación sea el que se encontró en Volkswagen de México donde se trabaja orientando la capacitación a proyectos de desarrollo de cada una de las secciones. De ma-

nera que el proyecto de desarrollo incluye la capacitación. Se va determinando el porcentaje de avance y el grado de cobertura del proyecto o procedimiento (es decir, una evaluación por resultados de acuerdo a lo planificado).

Otro tema relevante para el buen desempeño de las experiencias de capacitación se refiere a los métodos de enseñanza y a los **principios pedagógicos** puestos en práctica. En el caso de los trabajadores en actividad, no es simple capacitar a gente que muchas veces ha realizado un trabajo durante años de una determinada manera, con hábitos adquiridos, y cambiarlos no es tarea menor. Por otra parte, al tratarse de individuos adultos, hay problemas específicos a tratar en materia pedagógica, y a resolver.

Uno de los problemas con los que se encuentran las empresas es la necesidad de fortalecimiento de las competencias básicas en los trabajadores más antiguos, las que, en muchos casos, a raíz de la distancia transcurrida desde la finalización de la escolaridad, se fueron deteriorando. Sin embargo, la única manera de readaptarlos para el trabajo en el marco de las nuevas técnicas productivas es la recuperación y desarrollo de esas competencias básicas. No les resulta fácil este proceso de recuperación de las competencias básicas, y la mayoría de las veces la capacitación para adultos -no sólo en la empresa- no encuentra los caminos pedagógicos adecuados para enfrentarlas

CUADRO 2
LA CAPACITACIÓN COMO INSUMO-PRODUCTO
DE LA ORGANIZACIÓN



La otra dimensión se centra en la necesidad de incorporar nuevos métodos pedagógicos. Tanto los contenidos como los métodos de enseñanza deben ser revisados y adecuados a la población objetivo. Un ejemplo importante parecería ser el que efectúa TELMEX (Labarca, 1998) con la implementación de una metodología basada en “*hands and training*”, un aprendizaje en el que la práctica real es un elemento decisivo y los conocimientos teóricos y de orden general son realizados para apoyar la práctica.

Complementariamente, la bibliografía y la experiencia resaltan la importancia de encarar la formación profesional enfatizando en el proceso mismo, el planteo y resolución de problemas. La manera de movilizar y aplicar los conocimientos es tan importante como el contenido (Silveira, 1997).

3.5.4 Los Centros de Capacitación de las empresas como factores de desarrollo

Las instituciones educativas o de entrenamiento, de una clase u otra, cumplen un papel fundamental para el éxito en la mayoría de los casos. El eje de reflexión en este apartado se focaliza en algunos ejemplos relevantes de Centros de capacitación vinculados con las empresas (internos o externos), motores no sólo del logro de la efectividad de la capacitación impartida sino de posibles retornos de inversión, como centros de servicios hacia el exterior de la firma. Si bien no hay demasiadas experiencias en este sentido, la transformación en Centro de servicios tanto hacia adentro como hacia fuera de la empresa permite recuperaciones de inversión. En el caso de la estrategia de desarrollo de proveedores de Volkswagen Argentina, el sistema de trabajo continuo con los proveedores, con la metodología ya apuntada le significó a la empresa, un ahorro cercano a los US\$ 5.000.000 en los 3 años que lleva desde su instalación como empresa independiente en el país (antes era Autolatina).

Las empresas grandes organizan ellas mismas sus centros de capacitación, mientras las más pequeñas o ubicadas en otros niveles de subcontratación recurren a la oferta existente en el mercado, o reciben a veces formación, por parte de las empresas contratantes.

En algunos casos (Volkswagen Puebla) el Centro de formación no se limita a proveer cursos, su personal es también asesor en gestión. Los responsables del Centro tuvieron que realizar un aprendizaje al transformarse de proveedores de cursos en asesores y Centros de servicios. Para estar en condiciones de renovar la concepción y gestión de la capacitación hicieron un verdadero *benchmarking*, informándose y ana-

lizando experiencias de otras empresas e instituciones. Lo complementaron con un estudio del entorno y de la oferta de institutos estatales y privados de formación.

Otro ejemplo en esta línea es el de Telmex también de México. Creó un Instituto de Formación profesional dentro de la empresa, como servicio descentralizado con cierto grado de autonomía. Se denomina “Instituto tecnológico Telmex” pero con el objetivo de proporcionar entrenamiento dentro de la empresa.

En otra categoría, aunque también importante es el papel de las instituciones educativas especializadas que pueden adaptarse a las demandas específicas de capacitación de las empresas. Hay que mencionar no sólo organismos especializados y manejados por los empresarios de notable eficacia como el SENAI, sino también algunas instituciones como el CETI (Centro de Enseñanza Técnica Industrial) en Jalisco, México, que tiene como uno de sus objetivos la vinculación entre el sector productivo y el educativo, para proporcionar insumos directos al primero así como brindarles servicios de asesoría y asistencia técnica. Otra institución en esta misma especialidad es el centro de Tecnología de Semiconductores (CTS) que surge como resultado de negociaciones entre CINVESTA-IPN, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) e IBM. Tiene por función desarrollar circuitos integrados, diseño de sistemas y círculos impresos. Si bien no es un instituto de formación en el sentido restringido del término, es necesario destacarlo porque ejemplifica la posibilidad de crear instituciones, laboratorios y centros especializados en el diseño de procesos y partes de alta complejidad tecnológica, que colabora en el fortalecimiento de efectos sinérgicos regionales.

3.6 SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES

El documento ha intentado sistematizar y enlazar tres dimensiones diferentes: a) a partir de una visión de la competitividad como sistémica y no localizada exclusivamente al interior de la unidad productiva, intentar ubicar el particular proceso de cambio y reconversión de las empresas en América Latina y el Caribe y en particular, en los producidos en la organización del trabajo; b) destacar la importancia del aprendizaje e innovación a nivel de la firma para mejorar productividad y competitividad; y c) las políticas de capacitación y sus “modelizaciones”.

Este trabajo simultáneo de reflexión y de lectura de los análisis de casos efectuados en los distintos países (Brasil, Chile, México, República Dominicana, Uruguay) fue realizado desde un prisma particular,

intentando elaborar un “modelo” ideal de carácter sistémico que pudiera actuar de manera sinérgica para el mejoramiento de la empresa y de los sujetos.

Si bien parte del Documento se focalizó en los análisis de casos de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe, no por ello pierde relevancia el papel del Estado o el de las instituciones y apoyos públicos de diverso carácter. Por el contrario, la gran cantidad de fondos públicos nacionales e internacionales que se invierten en capacitación en la región, no siempre están bien direccionados hacia la obtención de posibles retornos de inversión tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

No resulta llamativa en sí mismo, la heterogeneidad encontrada, ya que tampoco en esta materia hay un posible “*one best way*” para recomendar, las mismas experiencias exitosas analizadas recorrieron caminos muy diferentes. El análisis de este conjunto de casos innovadores es concordante con los resultados que surgen de las encuestas y estudios de datos agregados. Hay una importante transformación en la base técnica en los procesos organizacionales y sociales de un conjunto importante de empresas, que requiere ser acompañado de capacitación, tanto para adecuarse a las nuevas demandas como para mantener la actualización de conocimientos requerida. Las experiencias de capacitación, con la riqueza de la diversidad, si bien muestra senderos particulares a cada una de las empresas analizadas, también resaltan que cualquiera de las experiencias exitosas puso en marcha **sistemas** de capacitación y no acciones aisladas. Lo pueden haber aplicado en concordancia con varias o todas las dimensiones del modelo diseñado, pero en ningún caso, las descripciones se focalizaron en una o dos acciones aisladas. Podrán ser más o menos sistémicas, pero no se trata de comportamientos espasmódicos o fragmentarios. Son en general parte de adaptaciones de carácter “global”, de empresas que han efectuado cambios sistemáticos e integrales, técnicos y organizacionales simultáneamente.

Pero es importante destacar que en la gran mayoría de los casos (con la excepción de Uruguay que por sus características de país pequeño, el perfil de las empresas también lo es) se trata de empresas grandes, la mayor parte de las veces de carácter multinacional (o estatal en otros, como la Refinería del complejo petroquímico de Brasil) y que, simultáneamente, casi todas han pasado previamente por mecanismos -más o menos negociados- de reducción del tamaño de sus dotaciones.

Sin embargo, lo que preocupa es que resultó casi infructuosa la búsqueda de experiencias innovadoras en empresas de menor porte o

de los niveles de subcontratación más bajos en las cadenas productivas. Del mismo modo que en materia económica es necesario volver a generar mecanismos “idiosincrásicos” para recuperar la capacidad de cambio, de desarrollo, y mejorar la capacidad innovativa de las PyMEs, en materia de capacitación y recursos humanos sucede prácticamente lo mismo. Al margen de las dimensiones detectadas, que pueden actuar como más o menos facilitadoras para la eficiencia de los programas de capacitación, la preocupación mayor debería girar sobre las políticas que pueden propender a generar acciones de capacitación a este grupo de empresas más pequeñas. Es necesario adaptar o dirigir especialmente las políticas a este tipo de firmas, ya que las empresas de menor porte no son firmas iguales a las otras sólo que más chicas, sino que tienen dinámicas, estrategias y comportamientos diferentes (Gatto, Yoguel, 1993). Se debe intentar revertir el círculo (vicioso) detectado a través del cual los más calificados reciben más capacitación y a la inversa, la capacitación es ineficiente o insuficiente para los menos calificados. La permanencia y continuidad de este circuito refuerza los procesos de segmentación social.⁷

Algunas recomendaciones posibles en términos de políticas que surgen del estudio realizado son:

- i) Debe intentarse fomentar y generar por distintos medios una cultura que valore el saber y la capacitación, una visión de “*life long learning*”. Sería interesante que pudiera orientarse fundamentalmente a las empresas y trabajadores ubicados en la periferia a nivel regional. Salvo en el caso mexicano, donde se están desarrollando algunas experiencias de “*clusters*”, o en Brasil (por su extensión nacional), la mayoría de los casos innovadores de empresas están localizadas en las áreas geográficas más importantes.
- ii) Las políticas públicas deberían focalizarse en el desarrollo y mejoramiento de los procesos de capacitación en las pequeñas y medianas empresas, o en los encadenamientos productivos.
- iii) Sería necesario arbitrar mecanismos tendientes a favorecer la innovación en la oferta de capacitación por parte de las instituciones existentes en el mercado.
- iv) Es importante generar mecanismos innovadores en particular para la capacitación en PyMEs. La formación debería abarcar a la totalidad de los agentes (incluidos patrones, socios o gerentes) de esas empresas y puede adquirir formas de asistencia técnica⁸, o de mecanismos similares, en la medida que los sistemas tradicionales difícilmente son aceptados.

7 Es necesario recordar que los trabajadores insertos en las empresas de punta e innovadoras constituyen aún un porcentaje bajo de la fuerza de trabajo de la región.

8 En un reciente ejemplo en la Argentina, se creó la figura del Consejero tecnológico, consultor que trabaja en forma directa con las PyMEs que lo solicitan. La figura del Consejero está diseñada con el objetivo de mejorar las capacidades de gestión tecnológica e innovación y optimizar los recursos de las políticas públicas. La figura del Consejero y su acción se constituye en un claro proceso de capacitación “informal”.

- v) Deben desarrollarse estrategias pedagógicas innovadoras que permitan el “reconocimiento de los saberes de todos los integrantes”, en particular en las PyMEs, etc.
- vi) Debe fomentarse también en las PyMEs una “cultura tecnológica solvente” de modo de disminuir la imperfección en el mercado de la información cuando de gestión tecnológica se trata.
- vii) Parece importante fomentar la asociación de pequeñas o medianas empresas que establezcan mecanismos cooperativos para la capacitación, y que puedan disminuir los costos individuales de los programas de capacitación⁹.
- viii) Las políticas públicas de fomento a la capacitación deben formularse desde perspectivas centradas en la intersección de lo local con lo sectorial. Ambas especificidades interrelacionadas requieren tratamientos especiales y particulares pero son las que están en mejores condiciones de acercarse a la formulación de alternativas válidas y adaptadas. Lo local adquiere una relevancia significativa cuando se trata de formación profesional.
- ix) Generar mecanismos de incentivo fiscal y tributario a las empresas con una ponderación diferente en función de tamaño o localización.
- x) Colaborar para incrementar la interacción entre el sector público y el privado. Fomentar la difusión de las experiencias exitosas de los Centros de Formación de las empresas grandes y facilitar la extensión hacia las empresas relacionadas. Ello permitiría reducir costos a ambas.
- xi) Fomentar el desarrollo de programas de políticas públicas que tiendan a responder a la demanda de las empresas de manera sistemática, permanente y modular.
- xii) Evitar estrategias de capacitación que -aunque determinadas por la demanda- efectúen oferta de cursos de bajo nivel agregado en materia de competencia.
- xiii) Involucrar a los distintos agentes y actores a escala regional y sectorial.

Este panorama de las empresas innovadoras en América Latina y el Caribe revela un importante trecho del camino recorrido, pero también perfila un largo sendero que aún falta por recorrer. Para lograr la eficiencia, el aumento de la calidad y la equidad que se propone el objetivo del Proyecto no hay tiempo que perder. Hay que lograr diseminar estos resultados y acciones hacia otros grupos de empresas y de sus trabajadores.

9 En esa línea, una interesante experiencia en el Norte de la Provincia de Santa Fe de la Argentina, Rafaela, elaboraron de manera conjunta un Programa de instalación de ISO 9000, de modo que la capacitación relativa a la temática más general fue común para 11 empresas, y sólo lo específico a cada una, se hizo de manera separada. Se trata de una región que presenta una característica de un “cuasi distrito” caracterizada por pequeñas y medianas empresas, con un grado de cooperación horizontal importante y una estrategia de salida exportadora agresiva (Los dos principales rubros son la industria láctea y la metalmecánica).

CUADRO 3

**Factores potenciales a considerar para el éxito
de programas de capacitación
Condiciones estratégicas**

	Aplicación	No aplicación
Proceso continuo y permanente (sistémico)	Contribuyen a la construcción del aprendizaje permanente Facilita «aprender a aprender» Genera motivación y pertenencia Transmite los valores de la cultura organizacional Mejora el aprendizaje en la empresa Mejora la igualdad de oportunidades de todos los integrantes de la organización	Acciones aisladas de alto costo y bajo retorno La capacitación tiende a ser selectiva y discriminatoria Difícilmente pueda mejorar la competitividad de la empresa
Reconocimiento de los saberes de todos los integrantes de la organización	Optimización del papel y función de cada uno en la organización Aumenta la motivación y el sentido de pertenencia Favorece la emergencia de la innovación	Verticaliza el aprendizaje y la organización en momentos que se requiere flexibilidad y adaptabilidad Dificulta los procesos de innovación al interior de la organización
Crear mecanismos que faciliten la traducción de los saberes tácitos a los codificados	La experiencia y la historia son considerados como aprendizaje Socializa la resolución de problemas Horizontaliza los conocimientos Genera aprendizaje y mejoramiento en la relación cliente-proveedor interno y/o en la trama	Reitera errores y comportamientos Impide la normalización de procesos no estandarizados que son factibles de codificarse Obstaculiza la transmisión de conocimientos no formales
Entrenamiento en el espacio de trabajo	Genera un "lenguaje común" Ayuda a unir conocimientos tácitos y codificados a la práctica laboral y mejora el desempeño Optimiza lo aprendido en la educación o capacitación formal	Valoriza sólo los conocimientos formales que no siempre son aplicables en el espacio del trabajo Impide la creación y transmisión de un lenguaje común que favorece el aprendizaje y el conocimiento

CUADRO 4
Aspectos organizacionales
Inserción en el sistema empresa

	Aplicación	No aplicación
Enfoque sistémico al interior de la organización	Optimiza los objetivos de productividad y calidad Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de producción Favorece el intercambio en la trama con clientes y proveedores	Cada unidad de la organización se maneja en forma separada y funcionan como compartimentos estancos Dificultad en responder a demandas específicas Incomunicación Paga el costo de la ineficiencia
La capacitación como eje integrante de la gestión de personal	Valoriza al recurso humano en el marco de un nuevo "régimen fabril" Jerarquiza el valor del conocimiento y el aprendizaje con sistema de incentivos y de promoción Hay un seguimiento personalizado de cada trabajador Es racional a los fines de la organización productiva Optimiza costos	Genera problemas de comunicación e interfase entre componentes de una misma área Se fijan objetivos parciales sin tener una visión de conjunto Es una fuente potencial de conflicto por falta de información y comunicación

3.7 BIBLIOGRAFÍA

- ABRAMO, L (1997): Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva en Novick, M: Gallart, M.A Competitividad, redes productivas y competencias laborales, Montevideo, OIT/Cinterfor.
- ABRAMO, L; MONTERO, C; REINECKE, G (1997): Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance, en Novick, M: Gallart, M.A, op cit.
- ARAUJO, N; COMIN, A (1998): Reestructuración productiva y calificaciones. Desafíos y respuestas empresarias en el complejo petroquímico brasileño, Proyecto Conjunto CEPAL-GTZ "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe" (FRG/96/S38).

CUADRO 5
Metodologías y técnicas para la implementación exitosa de
Programas de Capacitación

Estrategias	Aplicación	No aplicación
Detección de necesidades de capacitación	Aplicación localizada para responder a las necesidades específicas de cada área o sección Si es sistemática permite la planificación Permite detectar déficits comportamentales y técnicos	Acciones espasmódicas sin base en la realidad Respuesta a necesidades puntuales supuestas No hay valoración de las capacidades instaladas Se sustituye personal con experiencia por suposición de imposibilidad de adaptación
Formación de formadores (líderes y/o supervisores)	Aumenta la motivación del personal y de los mismos formadores Multiplica los efectos de la formación Enriquece y amplía el papel de los supervisores Facilita la adquisición de un «lenguaje común» en el lugar de trabajo	Aumento de los costos de la capacitación Mayor insumo de tiempo para la formación de un “lenguaje común” No hay modificación ni enriquecimiento de papeles
Certificación	Facilita mecanismos de transparencia y transferibilidad en el mercado de trabajo Motiva al personal Genera mecanismos de transparencia en el «mercado interno» de la misma firma	No hay reconocimiento de los aprendizajes efectuados Mecanismos de acumulación de “papeles” Permite el aumento de la discrecionalidad de las jerarquías para promociones, capacitación, etc.
Evaluación	Permite establecer mecanismos de costo-beneficio Facilita la reformulación permanente de acciones Cumple un papel de aseguramiento de los procesos Facilita el monitoreo de los diferentes agentes y agencias de formación	No hay adecuados mecanismos de control y monitoreo No se conocen los resultados de la capacitación que se realiza No son considerados los beneficios indirectos de la capacitación

- BECATTINI G. Y RULLANI E.: (1996) "Local systems and global connections: the role of knowledge".
- BELL M. Y PAVITT K, (1995) "The development of technological capabilities" en Irfan ul Haque (ed) Trade, Technology and International competitiveness, Economic Development Institute, World Bank.
- BIANCHI P. Y MILLER: (1994) Innovation, collective action and endogenous growth: an essay on institutions and structural change, IDSE, Cuaderno 2.
- BISANG, R.; LUGONES, G.: "El comportamiento tecnológico de las empresas en la Argentina en el período 1992-1996", Secyt- 'INDEC, en prensa, 1998.
- BOSCHERINI F., MALET QUINTAR N. Y YOGUEL G., (1997) "Consideraciones acerca del ambiente y el desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas", en Segundas Jornadas Nacionales de la Red PyMess, CEB, La Plata.
- DE LA GARZA, E.: (1993) Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina, en Sociología del trabajo N 19, España, Siglo XXI Editores.
- DUSSEL, E. (1998): "La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los 90", Santiago de Chile, Proyecto Conjunto CEPAL-GTZ "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe" (FRG/96/S38).
- GATTO, F.; YOGUEL, G. (1993): "Las PyMEs argentinas en una etapa en transición productiva y tecnológica" en Kosakoff, B: Los desafíos de la competitividad, Buenos Aires, Cepal- Alianza Editorial.
- HIRATA, H. (1992) Autour du modele japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et des relations du travail, Paris, L'Harmattan.
- KOSACOFF, B (1993): Los desafíos de la competitividad, Buenos Aires, CEPAL- Alianza Editorial.
- KOSACOFF, B (1998): "Estrategias empresariales y ajuste industrial" en Kosacoff, B; Dal Bó, E; Porta, F; y Ramos, A.: Estrategias empresariales en tiempos de cambio, Buenos Aires, CEPAL, Universidad Nacional de Quilmes.
- LABARCA, G. (1997): Formación de recursos humanos en la industria gráfica chilena, Santiago de Chile, Proyecto Conjunto CEPAL-GTZ "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe" (FRG/96/S38).
- LABARCA, G (1998): Formación para el trabajo en industrias mexicanas, Santiago de Chile, Proyecto Conjunto CEPAL-GTZ "Políticas para

- mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe” (FRG/96/S38).
- LEITE, E. (1997): “Reestructuración industrial, Cadenas productivas y Calificación en Brasil: ¿Trayectorias convergentes, tercerización «Inteligente»?”, En Novick, M.; Gallart, M.: op. cit.
- LEITE, M.; RIZEK, C. (1997): Cadenas, complejos y calificaciones, en: Novick, M ; Gallart, M.A , op cit.
- LALL, S. (1992), Technological capabilities and industrialization, World Development.
- MARÍN, C.; SENEN GONZÁLEZ, C. (1997): Negociación colectiva y capacitación , Informe presentado al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Buenos Aires.
- MESSNER, D. (1996 a) Dimensiones espaciales de la competitividad internacional, en Redes y regiones: una nueva configuración, Revista latinoamericana de Estudios del Trabajo, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, México, Año 2, N° 3, México.
- MESSNER, D. (1996 b): Latinoamérica hacia la economía mundial. Condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica, Buenos Aires, Fundación Ebert, Aportes Prosur.
- NONAKA, I. (1994): A dynamic theory of Organisational Knowledge Creation, en Organization Science, Vol 5 Nro 1.
- NOVICK, M. (1997) “Relaciones entre empresas y competencias laborales en América latina. Una síntesis” en Novick, M ; Gallart, M.A, op cit.
- NOVICK, M.; MIRAVALLS, M.; SENEN GONZÁLEZ, C. (1997): “Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en la Argentina. Los casos de automotriz y Telecomunicaciones” en Novick, M: Gallart, M.A (org) op cit.
- ROJAS, E.; CATALANO, A. M. y otros (1997): La educación desestabilizada por las demandas del mundo del trabajo al sistema educativo, Bs. As., Ministerio de Cultura y Educación.
- RUAS, R. (1993): Reestruturação socioeconómica, adaptação das empresas e gestão do trabalho” en Gitahy, L. (compil.) Reestructuración productiva, trabajo y organización en América Latina, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, Buenos Aires, Santiago, Campinas.
- SAAVEDRA, J. (1998): Ajuste y distribución del ingreso y mercado de trabajo en el Perú luego de la reforma estructural” paper presentado al Seminario “PyMEs, Mercado de Trabajo y Distribución del Ingreso en América Latina”, Universidad de Toronto, Universidad Nacional de General Sarmiento, IDES, Buenos Aires, agosto.

- SILVEIRA, S. (1997): “El rol de la capacitación empresarial en los procesos de transformación industrial”, Santiago de Chile, Proyecto Conjunto CEPAL-GTZ “Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe” (FRG/96/S38).
- SILVEIRA, S. (1997): Innovación tecnológica y estrategias de formación del capital humano en las industrias dinámicas uruguayas” Santiago de Chile, Proyecto Conjunto CEPAL-GTZ “Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe” (FRG/96/S38).
- VALLE, R.: Análise da qualificação e do treinamento em algumas empresas dinâmicas do Rio de Janeiro” Santiago de Chile , Proyecto Conjunto CEPAL-GTZ “Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe” (FRG/96/S38).
- WALTER, J. (1994): Nuevas formas de organización del trabajo, en revista OIKOS, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Año II, N 4, 1994.
- YOGUEL, G. y BOSCHERINI, F. (1996) La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las PyMEs exportadoras argentinas, CEPAL, Documento de Trabajo Nro 71.
- YOGUEL, G. (1998): Desarrollo del proceso de aprendizaje de las firmas: los espacios locales y las tramas productivas”, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento (versión preliminar).
- ZARIFIAN, P. (1996): A gestão da e pela competencia”, presentado al Seminario Internacional “Educação profissional, trabalho e competencias”, CIET, Rio de Janeiro, noviembre 1996.

