

Distr.
RESTRINGIDA

LC/MVD/R.142.Rev.1

Diciembre de 1996

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL
Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Oficina de Montevideo



**CAPACITACIÓN EMPRESARIAL
EN LA INDUSTRIA URUGUAYA:
¿herramienta coyuntural o componente del nuevo paradigma?**

El presente documento ha sido preparado por Sara Silveira y Rosario Oldán, consultoras de la CEPAL, Oficina de Montevideo, en el marco del Convenio de Cooperación Técnica entre dicha Oficina y el Ministerio de Economía y Finanzas.

INDICE



Página

RESUMEN	3
I. SIGNIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	4
A. EL UNIVERSO INDUSTRIAL EN ESTUDIO	5
B. EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN	7
C. ALGUNOS INDICADORES DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN	9
1. Los niveles educativos requeridos al personal ingresado	9
2. La detección de necesidades	12
3. Los criterios de selección	15
II. LA REALIDAD DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	16
A. ¿POR QUÉ SE CAPACITA?	16
B. ¿EN QUÉ SE CAPACITA: LAS TEMÁTICAS	18
C. ¿A QUIÉNES Y CÓMO SE CAPACITA?: LA INSTRUMENTACIÓN	22
1. Los sujetos de la capacitación	22
2. Las áreas temáticas en las acciones priorizadas	24
3. La modalidad preferida	26
4. El tiempo invertido	28
III. ALGUNAS REFLEXIONES ACERCA DEL ROL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	30

RESUMEN

La Oficina de CEPAL en Montevideo, viene encarando, desde los años 80, diversos abordajes sobre las transformaciones socio-económicas por las que está atravesando el país. Entre ellos, ha desarrollado una línea de investigación sobre recursos humanos que ha permitido caracterizar los perfiles socio-culturales, educativos y formativos de los mismos e identificar las diferentes instrumentaciones en materia de políticas de administración y desarrollo del capital humano encaradas por las empresas nacionales, especialmente en el área industrial.

Fue a partir de los resultados de estos trabajos que se decidió encarar una investigación que abordara el estudio conjunto de las políticas de Inversión y Recursos Humanos en las empresas industriales como forma de avanzar en el conocimiento de la articulación entre el marco macro y las peculiaridades a nivel de ramas de actividad y de empresas. Así fueron estudiadas, mediante la aplicación de una Encuesta a los responsables de ambas áreas, las empresas pertenecientes a las trece ramas de actividad que mostraron un dinamismo inversor superior al promedio del sector manufacturero en el período 1985-1992.

Los resultados de esta investigación fueron presentados en el libro "Políticas de Inversión y Recursos Humanos en empresas industriales", publicado por la CEPAL en agosto de 1996.

En el presente texto, se complementa el referido estudio, con el abordaje en profundidad de las políticas y actividades empresariales referidas a la Capacitación de sus trabajadores. Dada la unanimidad de opiniones en torno al papel fundamental que corresponde a los recursos humanos en los procesos de desarrollo económico y social así como en la posibilidades de contar con organizaciones "inteligentes", capaces de un aprendizaje permanente y de una adaptación activa ante los cambios, pareció necesario conocer, con mayor precisión, el alcance, la instrumentación y la propia concepción de capacitación que tienen actualmente las empresas industriales.

Para ello, este trabajo se organizó en tres capítulos respectivamente dedicados a:

- I) El análisis de los comportamientos empresariales en relación con la capacitación, a través de la caracterización de la actitud ante la misma (realización o no de actividades y, en el primer caso, distinción entre una política intensiva y un abordaje puntual) y de la presentación de algunos indicadores sobre el grado de planificación y profesionalización de la política.
- II) La instrumentación de las acciones encaradas en el quinquenio 1990-1995, de forma tal de conocer las motivaciones, las temáticas, las modalidades capacitadoras implementadas y los alcances en cuanto a cobertura, intensidad y categorías ocupacionales beneficiadas.
- III) Revisar las relaciones entre inversión, nivel tecnológico y comportamiento empresarial ante la capacitación con el objetivo de responder a la pregunta sobre el lugar y la significación que el sector manufacturero estudiado le otorga a la adecuación y perfeccionamiento de su capital humano. O dicho de otro modo, para responder a la pregunta acerca de si la capacitación empresarial continúa siendo una herramienta coyuntural o ya es concebida como un componente del nuevo paradigma productivo.

I. SIGNIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

En la literatura en torno a las temáticas de competitividad y desarrollo, uno de los acuerdos casi indiscutibles refiere al reconocimiento del papel estratégico que la formación de los recursos humanos tiene tanto en el logro del crecimiento económico como en la capacidad de las unidades productivas para incorporar nuevas tecnologías. Las posibilidades de dinamizar las exportaciones, acceder y mantener en el largo plazo niveles crecientes de competitividad y generar nuevas oportunidades de empleo, exigen -junto con las disposiciones económicas de orden macro- de una política sistemática que tenga por objetivo el incremento de la calidad y de la formación de los recursos humanos del país.

La experiencia internacional señala que el éxito en estos campos requiere: de la conjunción de estrategias empresariales individuales de modernización con un accionar colectivo, a nivel privado y estatal, que asegure eficiencia organizativa y comunicacional; el desarrollo de un aparato científico y tecnológico de soporte y, por último, aunque no por ello menos importante, de una inversión sostenida en las personas, lo que implica un sistema educativo y formativo flexible y funcional al cambio y a las innovaciones tecnológicas.

La necesaria articulación entre intervenciones provenientes de ámbitos diversos encuentra un ejemplo privilegiado en la capacitación empresarial, desde que ella puede constituirse en el componente estratégico que transforme en acción las intenciones y necesidades de cambio que el proceso productivo demanda.

Entre las responsabilidades u oportunidades que la capacitación empresarial no debería soslayar, es posible señalar:

- a) el ajuste entre la formación general que brinda el sistema educativo y aporta el trabajador individual y las peculiaridades tecnológicas y productivas de cada empresa o rama de actividad;
- b) la complementación o actualización de aquellos saberes y destrezas que la educación general no aportó o que simplemente fueron afectados por la obsolescencia;
- c) la incorporación de las nuevas competencias y aptitudes exigidas por el proceso permanente de innovación tecnológica u organizacional;
- d) la circulación y apropiación de la información requerida tanto para atender las demandas productivas específicas como para consolidar la estrategia organizacional que cada unidad empresarial se haya propuesto.

Si bien este tipo de consideraciones parecen, en la actualidad, no merecer ningún tipo de cuestionamiento, ello no es sinónimo de una implementación generalizada o masiva de actividades de capacitación por parte de la industria nacional. Son múltiples los testimonios y estudios que identifican a un segmento empresarial muy significativo que no ha realizado hasta ahora actividades de capacitación así como a un número muy importante de empresas que recién las están comenzando a diseñar y sólo las implementan ante urgencias puntuales.

Esta heterogeneidad de comportamientos es la consecuencia lógica de un proceso de innovación y modernización que se está dando de manera gradual y paulatina que obedece a

una igualmente intensa heterogeneidad tecnológica y estratégica al interior de cada rama de actividad y del sector industrial concebido globalmente.

A. EL UNIVERSO INDUSTRIAL EN ESTUDIO

La constatación de estos desequilibrios y fracturas permite suponer que, más allá de la respuesta agregada del sector a los cambios estructurales, son los comportamientos diversos y contrapuestos a nivel microeconómico los que terminan siendo gravitantes en el proceso de modernización y, por tanto, su abordaje y análisis puede resultar imprescindible a la hora de definir políticas.

Con la intención de aportar a dicho conocimiento la CEPAL, Oficina de Montevideo, en el marco del Convenio de cooperación técnica con el Ministerio de Economía y Finanzas, emprendió la realización de un estudio sobre Políticas de Inversión y Recursos Humanos ^{1/}. A tal efecto, se aplicó una encuesta a los responsables de ambas áreas de una muestra de empresas correspondientes a las trece ramas industriales que mostraron mayor dinamismo inversor en el período 1985-1992. Mediante la técnica de muestreo aleatorio estratificado según actividad y tamaño, se construyó el universo de estudio, que alcanzó una cobertura de 109 firmas^{2/} efectivamente entrevistadas, representativo de las 211 empresas con más de 20 trabajadores de las siguientes ramas de actividad:

- 3112 - Fabricación de productos lácteos
- 3133 - Cervecerías y malterías
- 3134 - Fabricación de bebidas sin alcohol y aguas gaseosas
- 3211 - Lavaderos, fabricación de tops e hilanderías
- 3231 - Curtiembres y talleres de acabado
- 3311 - Aserraderos y acabados de madera
- 3511 - Fabricación de sustancias químicas industriales básicas
- 3521 - Fabricación de pinturas y afines
- 3529 - Fabricación de otros productos químicos
- 3551 - Industrias de cámaras y neumáticos
- 3560 - Fabricación de productos plásticos
- 3720 - Industrias básicas de metales no ferrosos
- 3843 - Fabricación de automóviles y repuestos

Las empresas estudiadas representan, igualmente, la proporción más significativa del empleo y del valor agregado de las ramas respectivas.

La investigación se propuso la identificación de estrategias y perfiles empresariales dominantes ante los cambios del contexto económico y social de la presente década, para lo

^{1/}Al respecto ver Silveira, Torello y ot.,1996, Políticas de Inversiones y Recursos Humanos en empresas industriales, CEPAL, Oficina de Montevideo.

^{2/} Para una información más precisa de las características y representatividad del universo en estudio, ver Anexo Metodológico de Las políticas de inversión y recursos humanos ..., op.cit.

cual se construyó una variable que permitiera vincular el liderazgo inversor y el nivel tecnológico de las empresas. La opción por este último se realizó luego de haber verificado en diversas oportunidades que es un buen ordenador de las políticas de recursos humanos. La variable, que se denominó "**Comportamiento empresarial**", da cuenta del perfil actual de las empresas en términos del capital físico al mismo tiempo que permite caracterizar la lógica de acción dominante respecto a la estrategia empresarial de desarrollo tecnológico en el mediano plazo.

"De este modo, la combinación de un vigoroso proceso de inversión con una autopercepción de nivel tecnológico de frontera o promedio (comportamiento de **Liderazgo Pleno o Liderazgo Promedio**) sugiere una intención de apuesta al mejoramiento tecnológico, mientras que la de un nivel de inversión que no alcanza para superar la depreciación del equipamiento existente con un nivel tecnológico insatisfactorio en la comparación internacional testimonia la renuncia a la búsqueda de la competitividad, al menos, por el camino tecnológico (comportamiento **Inactivo**). Por último, la combinación de ausencia de dinamismo inversor con un nivel tecnológico promedio señala un esfuerzo inversor realizado antes del inicio de la década y un comportamiento conservador en el último quinquenio, que estaría indicando un congelamiento de la aspiración a ubicarse en la frontera tecnológica (comportamiento de **Sobrevivencia**).

De acuerdo a esta categorización, sólo el 14.4% del universo reúne la condición de **doble liderazgo, simbolizando el grado mayor de dinamismo de la industria estudiada**. A continuación se encuentra un 17.4% cuya intensidad de inversión no ha bastado para conducirla a la frontera tecnológica... El comportamiento del universo restante se divide entre un 30.5% caracterizado por la sobrevivencia y un 36.1% por la inacción". (Silveira, Torello y ot. 1996)

Esta tipología no sólo demostró ser muy efectiva para caracterizar las políticas empresariales sino también para confirmar la hipótesis de partida sobre la heterogeneidad intra-rama y para poner en evidencia la asociación entre liderazgo y tamaño. En efecto, sólo las ramas Cervecería y Maltería y Metales no ferrosos aparecen como homogéneas al concentrar la totalidad de sus empresas en dos categorías consecutivas aunque con matices importantes en lo que hace a liderazgo: mientras la primera se perfila como la notoriamente líder (25% pleno y 75% promedio), la segunda aparece repartida entre liderazgo promedio y sobrevivencia. El resto de las ramas estudiadas, con la excepción de Otros Productos Químicos -con polarización entre liderazgo promedio e inacción- sólo se distinguen por diferente intensidad en la heterogeneidad.

Con relación a la asociación entre liderazgo y tamaño, basta señalar que el 72% de las empresas con más de 500 trabajadores y más de la mitad de las que tienen entre 100 y 499 se caracterizan por su liderazgo inversor, mientras que el 63% de las de 50 a 99 y más del 80% de las pequeñas se definen como sobrevivientes o inactivas.

Los datos presentados explican por sí mismos que, en este texto, se apele para caracterizar el comportamiento empresarial en materia de capacitación a esta tipología, acompañándola de la situación por rama de actividad. De ese modo, se busca examinar la relación entre inversión, innovación tecnológica y formación del capital humano. Recuperando lo ya manifestado acerca del papel articulador de la capacitación entre la intencionalidad de cambio y su instrumentación efectiva parecería evidente que, al menos en teoría, a una política activa en materia de inversión tecnológica debería corresponder una política igualmente

intensa y sistemática de capacitación de los recursos humanos. O, dicho de otro modo, que un proceso de modernización global requeriría de la presencia de comportamientos empresariales de liderazgo así como de estrategias capacitadoras globales cuidadosamente planificadas.

B. EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

Varias interrogantes surgen cuando se intenta conocer no sólo cómo se vienen incorporando las acciones de capacitación a nivel empresarial, cuál es su dimensión y extensión, sino también el rol que se le confiere en el proceso de modernización organizacional o, al decir de la actual sociología laboral, de implementación del "nuevo paradigma".

La declaración empresarial acerca de la realización de capacitación aporta una primera aproximación. Se le plantearon al entrevistado tres opciones de respuesta que buscaban caracterizar el comportamiento empresarial respecto a la capacitación: no realización, realización puntual o intensa. La realización puntual corresponde a las empresas que asumen acciones destinadas a cubrir las necesidades que van surgiendo en el desarrollo del proceso productivo. La realización intensa caracteriza a aquellas que han asumido un compromiso fuerte, complementario o decididamente constitutivo del proceso de innovación, concibiendo la formación de sus recursos humanos como uno de los componentes del "nuevo paradigma".

En el universo estudiado, más de la mitad de las empresas ha realizado capacitación puntual (58%), mientras que un cuarto de ellas reconoce no haber encarado ningún tipo de acción capacitadora y apenas algo menos del 20% ha desarrollado una política intensiva de capacitación. A su vez, casi la mitad de éstas se caracterizan por un comportamiento de liderazgo pleno (47%), seguidas de algo menos de un 40% de las definidas como de liderazgo promedio, mientras que casi el 70% de las que encaran ocasionalmente acciones se reparte entre las empresas sobrevivientes e inactivas. Otra lectura posible señala que ninguna de las empresas con dinamismo inversor ha dejado de capacitar a sus trabajadores mientras que esta negativa se halla presente en más de la mitad de las inactivas y en 4 de cada 10 de las sobrevivientes.

Cuadro 1
Realización de capacitación
por comportamiento empresarial

	total	CAPACITACIÓN		
		Sí, puntual	Sí, intensa	No
Total.....	211	122	38	51
Comportamiento empresarial				
Liderazgo pleno.	14.4%	10.1%	47.5%	.0%
Liderazgo promedio.....	17.4%	18.9%	35.7%	.0%
Sobrevivencia...	30.5%	32.5%	11.6%	39.8%
Inacción.....	36.1%	36.8%	5.3%	57.5%
Otro.....	1.6%	1.6%	.0%	2.7%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

El Cuadro 1 evidencia la rotunda asociación entre realización intensa de capacitación y liderazgo. Quienes han instrumentado la capacitación sistemática son las empresas líderes y lo que es coherente con las exigencias de la incorporación de innovaciones tecnológicas y de nuevas modalidades organizativas que en ellas se han constatado.

Cuando la política de formación es observada desde las ramas de actividad, la totalidad de las empresas de Cervecería y Maltería la encara en forma sistemática, siendo el único de los sectores estudiados que presenta un perfil tan rotundo. Le sigue a distancia Otros Productos Químicos con un 40% de empresas definidas por la realización intensiva. Este perfil sectorial se torna aún más revelador al recordar que Cervecería y Maltería fue la única rama que, en un universo de 13 caracterizadas por su dinamismo inversor, mostró homogeneidad desde el punto de vista del comportamiento empresarial. No es entonces casual que una rama con intensa inversión en capital y nivel tecnológico promedio o de frontera instrumento para su capital humano un esfuerzo continuo de formación.

Cuadro 2
Realización de capacitación
por rama de actividad

	total	CAPACITACIÓN		
		Sí, puntual	Sí, intensa	No
Total.....	211	58%	18%	24%
Industria				
Prod.lácteos....	17	72%	28%	.0%
Cerv/maltería...	4	.0%	100%	.0%
Bebida s/alcoh...	8	56%	25%	19%
Lav/Hil/Tejed...	39	67%	19%	14%
Curtiembres.....	30	35%	8.3%	57%
Aserraderos.....	22	42%	15%	43%
Quim. básica....	14	50%	21%	29%
Pinturas.....	9	58%	28%	14%
Ot.prod.quim....	5	20%	40%	40%
Cámaras/Neu.....	3	100%	.0%	.0%
Plásticos.....	52	72%	8.7%	20%
Metal n/ferroso.	3	67%	33%	.0%
Autom/repuesto..	5	80%	20%	.0%

CEPAL, Oficina de Montevideo

Por su lado, la apelación a la capacitación para solucionar necesidades coyunturales del proceso productivo aparece como la estrategia prioritaria en la mayoría de los restantes sectores. La totalidad de las firmas de Cámaras y Neumáticos, el 80% de las de Automóviles y Repuestos y más del 70% de Plásticos y Productos Lácteos se inscriben en esta línea, asociándose claramente comportamientos heterogéneos a nivel intra-rama y capacitación puntual.

Una última apreciación se dirige a señalar a las Curtiembres como las que, en forma masiva, no muestran preocupación por la temática.

Si bien es sabido que las nuevas tecnologías requieren de un conocimiento específico por parte del personal involucrado en su manejo y, por lo tanto, parecería imprescindible al

menos capacitarlo en forma puntual, sería dable y deseable esperar que la capacitación se desarrollara en forma intensa y permanente, pues de esta manera se estaría definiendo a la calificación del personal como un componente clave de la modernización productiva.

Sin embargo, en Uruguay hoy, tal como surge de estos datos sólo el 18% de las empresas de las ramas estudiadas otorga a la capacitación una significación protagónica en el esfuerzo de modernización.

C. ALGUNOS INDICADORES DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

Tal como fue mostrado en el apartado B, las tres cuartas partes de las empresas objeto del presente estudio ha instrumentado, en la década de los noventa alguna acción de capacitación para sus trabajadores.

Parece importante profundizar al interior de esta voluntad capacitadora a la búsqueda de algunos indicadores del nivel de profesionalización con el que ha sido encarada. En esta Encuesta es factible conocer tres de estos indicadores: el nivel educativo del personal ingresado, la forma en que se instrumenta la detección de necesidades de capacitación y los criterios para elegir al personal que se capacita.

1. Los niveles educativos requeridos al personal ingresado

Con respecto al nivel educativo del personal ingresado, la primera apreciación a realizar refiere a la debilidad de los sistemas de información empresarial sobre un indicador tan crucial para la implementación de una política de formación y capacitación de los recursos humanos. En efecto, la imprecisión o directamente la falta de información acerca del capital cultural de base de los trabajadores compromete seriamente los resultados esperados de un plan de capacitación al igual que la inexistencia de mecanismos de evaluación para detectar potencialidades y aptitudes dilapidará esfuerzos sin obtener los comportamientos modificados definidos como resultados esperables de la aplicación del plan. Este peligro de frustración es aún mayor en un contexto de permanente cambio que reclama del autoaprendizaje o de la formación permanente.

Reiterando resultados de estudios anteriores, la presente investigación volvió a constatar una importante desatención empresarial respecto a los niveles educativos de su dotación. Previendo las dificultades de información, se solicitó a los entrevistados del Módulo de Recursos Humanos que, considerando el total del personal incorporado en los últimos cinco años, informaran el nivel educativo que requirieron "mayoritariamente para cada categoría". De ese modo, se buscaba reconstruir el perfil dominante de los ingresados apelando a la "memoria" del entrevistado quién, en general, contestó teniendo en cuenta el perfil "ideal" requerido. Es, por tanto, a partir de esta precisión metodológica, que se presentan en el Cuadro 3 los perfiles demandados por la industria nacional, cuya lectura conduce a una primera sorpresa: la que deviene del peso que en las categorías obreras tiene la ausencia de exigencias educativas. En efecto, 4 de cada 10 de las empresas que incorporaron obreros no calificados y 3 de cada 10 de las que ingresaron obreros calificados manifestaron no incluir el nivel educativo entre sus requisitos, llegando esta relación a más de la mitad en las líderes

promedio. Obviamente, en la medida en que se eleva la categoría ocupacional, disminuye la incidencia de la condición "Sin exigencias" pero, igualmente, ésta resulta alarmante. Aún en la hipótesis que el entrevistado, en la situación de no recordar el dato, haya optado por adherirse a esta alternativa, no puede dejar de llamar la atención esta actitud de falta de reflexión sobre un requisito que, según todo lo indica, cada día adquiere mayor relevancia.

La segunda apreciación está reservada a la persistencia de la relación entre obreros no calificados y nivel primario. Casi la mitad de las empresas declaran exigir a sus obreros no calificados un máximo de seis años de escolarización y este guarismo no presenta diferencias notorias por comportamiento empresarial, salvo en el caso de las líderes promedio lo que se explica por el incremento de la categoría "Sin exigencias". Como contrapartida de esta situación merece destacarse el 16% de líderes plenas y el 10% de las promedio que pretenden contar con obreros no calificados con Secundaria completa.

Cuando se trata de obreros calificados, los comportamientos empresariales comienzan a perfilarse en forma más coherente con los niveles tecnológicos. Así, 3 de cada 10 empresas líderes aspiran a reclutar personal con doce años de educación y más del 60% de las promedio requiere UTU mientras que la totalidad de las inactivas se reparte entre Primaria y UTU. Esta exigencia de enseñanza Secundaria completa e incluso la insignificante -desde el punto de vista estadístico- pero no por ello desechable incidencia de demanda de Universidad incompleta para los obreros calificados por parte de las empresas con liderazgo pleno, hace a un "desplazamiento del saber obrero tradicional". En efecto, cada vez es más clara la obsolescencia de las habilidades y destrezas sustancialmente manuales y su reemplazo por conocimientos de base ancha que permitan dominar la organización y el conjunto del proceso productivo. Se trata de "un tránsito desde una óptica material a otra informacional"^{3/}.

En el reclutamiento de supervisores los comportamientos empresariales se diferencian aún con más intensidad: las empresas líderes los incorporan a partir de Secundaria completa e incluso algunas exigen Universidad completa mientras que el resto del universo se define por una fuerte heterogeneidad donde el espacio ausente es el de los estudios terciarios. "En el caso especial de esta categoría ocupacional, también se nota otro elemento diferenciador del comportamiento de las (empresas) tecnológicamente innovadoras y con el del resto del universo. Mientras entre las primeras sólo el 40% declara no haber tenido incorporaciones, entre las restantes este porcentaje prácticamente se duplica. El acceso tradicional a los puestos de supervisión se ha realizado por promoción interna y/o antigüedad por lo que la actitud de incorporación mayor por parte de las empresas líderes responde, fundamentalmente, al cambio de este modelo de reclutamiento que impide o limita la exigencia de un perfil educativo más alto. O dicho de otro modo, la heterogeneidad educativa reconocida en todas las otras categorías de comportamiento empresarial quizás refleje más la realidad del capital humano disponible para acceder a los puestos de supervisión que la definición de un perfil de ingreso"^{4/}. Estas consideraciones resultan especialmente útiles para ser tenidas presentes al visualizar la temática de capacitación de supervisores.

^{3/} Rojas, E. et al (1991), Las calificaciones requeridas en Los sindicatos y la Tecnología: Cambios técnicos y de Organización en las Industrias Metalmeccánica y de la Alimentación en Argentina - Parte III - Proyecto Regional sobre Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo - Número 14 - OIT/ACDI.

^{4/} Silveira, Torello y ot., 1996, Políticas de Inversiones y Recursos Humanos ...op.cit.

Cuadro 3
Perfiles educativos requeridos al personal
ingresado por comportamiento empresarial

	Total	Comportamiento empresarial				
		Lideraz. pleno	Lideraz. promedio	Sobrevivencia	Inacción	Otro
Ob.no calif.						
Primaria.....	48.9%	57.1%	21.8%	50.9%	55.6%	57.6%
Sec.Inc.....	4.9%	5.3%	15.1%	3.9%	.0%	42.4%
Sec.comp.....	4.7%	15.9%	10.4%	1.9%	1.6%	.0%
Utu.....	1.2%	5.3%	.0%	.0%	1.6%	.0%
Sin exigencias.....	40.3%	16.3%	52.7%	43.3%	41.3%	.0%
Ob.calificado						
Primaria.....	20.6%	8.2%	14.3%	37.4%	6.3%	57.6%
Sec.Inc.....	12.0%	17.7%	6.1%	8.5%	16.8%	.0%
Sec.comp.....	10.7%	32.8%	.0%	.0%	17.3%	.0%
Utu.....	25.1%	20.3%	61.5%	22.6%	13.3%	42.4%
Univ.inc.....	.8%	4.7%	.0%	.0%	.0%	.0%
Sin exigencias.....	30.8%	16.4%	18.2%	31.4%	46.4%	.0%
Supervisores						
Primaria.....	10.8%	.0%	33.3%	.0%	19.8%	.0%
Sec.Inc.....	9.6%	.0%	.0%	51.1%	4.0%	.0%
Sec.comp.....	22.0%	52.7%	33.3%	.0%	7.9%	.0%
Utu.....	12.8%	.0%	33.3%	48.9%	7.9%	.0%
Univ.inc.....	7.8%	18.9%	.0%	.0%	4.0%	.0%
Univ.comp.....	5.1%	8.5%	.0%	.0%	.0%	100.0%
Sin exigencias.....	31.9%	19.9%	.0%	.0%	56.4%	.0%
Administrativos						
Primaria.....	.8%	.0%	6.1%	.0%	.0%	.0%
Sec.Inc.....	5.3%	8.4%	.0%	9.7%	2.8%	.0%
Sec.comp.....	48.1%	58.8%	54.6%	58.1%	33.9%	42.4%
Utu.....	11.2%	4.2%	12.3%	3.9%	17.3%	57.6%
Univ.inc.....	24.3%	24.4%	6.1%	28.3%	28.5%	.0%
Univ.comp.....	3.5%	4.2%	20.9%	.0%	.0%	.0%
Sin exigencias.....	6.8%	.0%	.0%	.0%	17.6%	.0%
Técnicos						
Sec.comp.....	3.6%	.0%	.0%	8.5%	5.1%	.0%
Utu.....	7.9%	10.6%	13.6%	.0%	8.1%	.0%
Univ.inc.....	11.2%	.0%	6.8%	39.4%	4.1%	.0%
Univ.comp.....	62.8%	89.4%	79.7%	52.0%	40.2%	100.0%
Sin exigencias.....	14.5%	.0%	.0%	.0%	42.5%	.0%
Jefes						
Sec.comp.....	13.7%	.0%	35.5%	25.9%	6.2%	.0%
Utu.....	4.6%	18.6%	.0%	.0%	.0%	.0%
Univ.inc.....	14.1%	35.1%	.0%	24.0%	.0%	.0%
Univ.comp.....	45.2%	46.4%	64.5%	50.1%	33.4%	.0%
Sin exigencias.....	22.4%	.0%	.0%	.0%	60.4%	.0%
Gerentes						
Sec.comp.....	5.9%	13.2%	.0%	19.1%	.0%	.0%
Univ.inc.....	28.5%	37.4%	40.0%	28.6%	22.0%	.0%
Univ.comp.....	44.4%	49.5%	60.0%	52.3%	36.4%	.0%
Sin exigencias.....	21.1%	.0%	.0%	.0%	41.6%	.0%

CEPAL, Oficina de Montevideo

La exigencia de enseñanza universitaria completa es determinante, como era de esperar, para los técnicos aunque sigue estando estrechamente relacionada con los desafíos de los distintos pisos tecnológicos: la requieren la casi totalidad de las empresas con liderazgo pleno y sólo 4 de cada 10 de las inactivas.

Ahora bien, cuando se cruzan los perfiles educativos con la declaración sobre realización de capacitación se detectan bienvenidos síntomas de una coherencia más fuerte. Así, la opción por la no exigencia educativa se reduce drásticamente, o decididamente no aparece, en las empresas que realizan capacitación intensiva (el 27% de ellas la aplica para obreros no calificados y menos del 4% para obreros calificados, careciendo de representación en las restantes categorías ocupacionales). De igual forma, los requerimientos educativos son siempre más elevados en las empresas que planifican sistemáticamente sus acciones de capacitación: 2 de cada 10 aspira a Secundaria incompleta para los obreros no calificados mientras entre quienes hacen capacitación puntual la misma demanda la presenta el 1% de los respondientes. Cuando se trata de obreros calificados, 1 de cada 4 pide Secundaria completa y casi la mitad, UTU. Para los supervisores, 4 de cada 10 exigen más de 12 años de educación mientras que en las restantes empresas el nivel mayor es UTU. Por último, la incidencia del requerimiento de estudios universitarios completos para gerentes y jefes se duplica en estas empresas con relación a aquéllas que sólo puntualmente acuden a la capacitación.

2. La detección de necesidades

Al menos en teoría, no es posible concebir el diseño de una adecuada política de capacitación sin contar con un diagnóstico preciso y detallado del capital humano disponible. En primer lugar, es necesario definir los productos esperados: rutinas y procesos a ser modificados o adquiridos, nuevos puestos a cubrir con la correspondiente descripción de perfiles y competencias demandadas. En segundo, registrar los recursos con que se cuenta, o sea, identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los sujetos implicados cuyos comportamientos actuales impiden o dificultan el desempeño de las nuevas tareas y, por último, establecer qué tipo de intervención se requiere para reducir la brecha entre el "expertise" disponible y el deseado, dado que no necesariamente la capacitación por sí sola puede ser la herramienta más idónea.

Esta es la función de la detección o relevamiento de necesidades. De la profundidad con la que se realice depende, habitualmente, el propio resultado. Una identificación imprecisa o incorrecta desaprovecha potencialidades, malgasta esfuerzos y frustra el cambio de los antiguos comportamientos o impide la adquisición de los nuevos saberes. El fin último del relevamiento de necesidades es, precisamente, hacer corresponder las expectativas con los recursos y maximizar las disponibilidades para alcanzar los objetivos. En otras palabras, asegurar que coincidan las respuestas a las tres preguntas básicas de la instrumentación de un proceso de capacitación: **por qué, en qué y a quién** capacitar.

El Cuadro 4 muestra que sólo algo más de un tercio de las empresas que realizan capacitación encara de manera rigurosa un proceso de detección de necesidades, entendiendo por tal el agrupamiento de las siguientes opciones: decisión estratégica, política acordada con los trabajadores, planificación sistemática por el área de Personal o por la línea. En el otro

extremo, un 52% renuncia a la previsión y deja en manos de la oferta de mercado o de las necesidades puntuales la construcción última de su plan de capacitación.

Cuadro 4
Detección de necesidades de capacitación
por comportamiento empresarial

	total	Comportamiento empresarial				
		Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción	Otro
Total.....	160	30	37	44	47	2
Detección de necesidades						
Acordada con trabajadores.	1.9%	.0%	8.2%	.0%	.0%	.0%
Sistemática por Personal.....	8.4%	16.5%	12.9%	6.2%	.0%	50.0%
Planificada por la línea	12.5%	10.7%	17.1%	10.0%	11.0%	50.0%
Ante oferta de mercado.....	31.8%	20.9%	23.9%	35.3%	43.3%	.0%
Por necesidades puntuales....	20.6%	24.0%	16.8%	23.5%	19.5%	.0%
Por Personal ingresado....	5.4%	.0%	2.7%	17.3%	.0%	.0%
Pedida p/trab... Decisión	2.3%	.0%	2.7%	.0%	5.9%	.0%
estratégica..	12.1%	21.4%	5.5%	3.1%	20.4%	.0%
NS-NC.....	4.9%	6.6%	10.3%	4.5%	.0%	.0%

CEPAL, Oficina de Montevideo

Las cuatro opciones planteadas en el primer agrupamiento reconocen, incluso, un ordenamiento de acuerdo al grado de compromiso empresarial con la capacitación que entrañan. El 12% de firmas para las que la detección de necesidades responde a una decisión empresarial y el 2% de las que la prevén en sus convenios colectivos son aquéllas que conciben la formación de sus trabajadores como un componente constitutivo de su modelo organizativo y tecnológico y, por ende, programan su realización mediante una planificación cuidadosa que se pone de manifiesto en la presencia de un área de Personal bien estructurada y con un alto nivel de especialización educativa de sus integrantes. En este teórico ordenamiento, a continuación -e incluso con una diferencia muy sutil que en muchos casos podría simplemente asimilarse a las dos alternativas anteriores- se posicionarían quienes responsabilizan al área de Personal de una detección sistemática de necesidades: ello implica centralización de la actividad con determinación de áreas prioritarias concordantes con los planes de desarrollo empresarial, registro ordenado de niveles educativos y competencias adquiridas previamente por los potenciales capacitados, seguimiento de las acciones, definición precisa de perfiles ocupacionales y, generalmente, fijación de criterios objetivos para la selección de los participantes. Por último, cuando es la línea la que define las necesidades, si bien es posible pensar en un conocimiento más estrecho o ajustado de las capacidades y desempeño de los trabajadores y de sus déficit para alcanzar el óptimo requerido así como de los contenidos de la formación a brindar, también debe tenerse en cuenta la incidencia de

una mayor subjetividad en la selección, una dependencia también mayor a lo coyuntural y una menor capacidad de priorización por áreas de desarrollo.

Al estudiar los mecanismos de detección según comportamiento empresarial, estas distinciones se visualizan mejor. Las empresas líderes plenas presentan la mayor representación en las alternativas de decisión empresarial y planificación por el área de Personal. La preponderancia a la apelación a las ofertas de mercado o la renuncia a una previsión que entraña el responder a las necesidades coyunturales se asimila fuertemente con las empresas sobrevivientes e inactivas. Pese a estas tendencias claras también se registran actitudes disonantes como las del 20% de empresas inactivas que se ubican en la opción de decisión estratégica.

Una racionalidad mayor presenta el corte por tipo de capacitación (Cuadro 5). En efecto, la amplia mayoría de las firmas que enfrentan la capacitación en forma puntual, dependen de las propuestas externas o salen a buscar la "solución" cuando los requerimientos de la línea o su propia carga de trabajo así lo dictan. En cambio, cuando hay una voluntad intensa de calificar a los trabajadores, en un 25% de los casos la planificación está a cargo del área de Personal (dado que la opción de pactarla con los trabajadores exige más que ninguna la intervención técnica del área) y en otro 33% es el sector el que la proyecta. En ambos casos hay una clara racionalidad en la detección, desde que la planificación previa impide las solicitudes de entrenamiento que no atiendan a las reales necesidades de la empresa y permite anticipar futuras demandas. Como contrapartida algo menos del 20% actúa ante la oferta externa y es insignificante la representación de quién lo hace para paliar imprevistos.

Cuadro 5
Políticas de capacitación
por detección de necesidades

	Total	CAPACITACIÓN	
		Sí, puntual	Sí, intensa
Total.....	160	122	38
Detección de necesidades Acordada con trabajadores.	1.9%	.0%	7.9%
Sistemática por Personal.....	8.4%	5.3%	18.4%
Planificada por el sector....	12.5%	6.2%	32.8%
Ante oferta de mercado.....	31.8%	36.0%	18.6%
Por necesidades puntuales....	20.6%	26.2%	2.6%
Por Personal ingresado....	5.4%	7.1%	.0%
Pedida p/trab... Decisión	2.3%	2.3%	2.6%
estratégica..	12.1%	12.2%	11.8%
NS/NC.....	4.9%	4.7%	5.3%

CEPAL, Oficina de Montevideo

La consideración de la rama de actividad permite la construcción de dos subconjuntos bien diferenciados: las distintas formas de planificación, sólo aparecen con fuerza en Automotores y Repuestos (75% de las empresas de la rama), Cámaras y Neumáticos (66%), Bebidas sin alcohol (33%) y Productos Lácteos (40%). Las restantes ramas se distribuyen con variaciones entre respuesta a la oferta y necesidades puntuales, destacándose la primera alternativa para el 100% de las empresas de Metales no ferrosos y el 41% de las de Lavandería y Tejeduría.

3. Los criterios de selección

La definición de criterios objetivos para seleccionar a los trabajadores a ser capacitados es también un indicador del grado de profesionalización con el que se asumen las políticas de capacitación.

Al igual que en el punto 2, se puede realizar un ordenamiento entre los criterios posibles a utilizar a la hora de elegir a quién capacitar. Se puede distinguir un primer subgrupo compuesto por los que presuponen una intervención más técnica del área de Personal, como lo son la evaluación de desempeño o el nivel educativo del trabajador, un segundo estadio al que pertenecen las alternativas de ajuste del perfil con los requerimientos -que exige un análisis o reflexión por parte de los responsables para comparar las competencias del trabajador con las habilidades y destrezas del puesto- y, por último, las opciones que se basan en juicios subjetivos o intereses personales como lo son la recomendación del superior y la solicitud del trabajador. Cuando la definición sobre la necesidad de capacitar está impuesta por la implementación de los cambios, en puridad no se podría hablar de criterios de selección, desde que es una variable exógena la que señala a quiénes se capacitará.

El primer comentario a realizar respecto a este indicador refiere a la magnitud de la no respuesta. Un promedio del 25% de las empresas con actividades capacitadoras no pudo precisar los criterios aplicados, lo que puede reconocer explicaciones de índole diversa: en primer lugar, la inexistencia de definiciones al respecto y, en segundo, al hecho que el entrevistado no siempre fue el responsable directo del área de Personal.

Pese a esta restricción es posible afirmar que en la muestra industrial investigada, con independencia de la categoría ocupacional, el criterio predominante es el ajuste entre el perfil y los requerimientos, seguido por la exigencia de atender al personal afectado por el cambio. Ello implica que, salvo para los obreros y administrativos de las empresas con capacitación intensiva, no se registran porcentajes significativos de aplicación de los criterios más rigurosos (se apela a evaluación de desempeño en el 25% de las empresas con capacitación intensiva). Como segunda apreciación cabe destacar la preeminencia de la aplicación de un criterio fuertemente subjetivo como es la solicitud del trabajador cuando se seleccionan gerentes en las empresas que capacitan en forma intensa.

El examen de este indicador por comportamiento empresarial permite confirmar algunos de los rasgos distintivos de la tipología. Así, son las empresas con liderazgo pleno las que apelan mayoritariamente a la evaluación (25% de las que seleccionan obreros aplican este método) y, en ellas, se registra la mayor incidencia en todas las categorías del ajuste entre perfil y requerimiento.

II. LA REALIDAD DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

En el capítulo anterior se buscó contextualizar la realización de capacitación así como definir su alcance y el lugar que se le adjudica en el conjunto de estrategias de competitividad y modernización de la industria nacional, lo que hace a poder caracterizar la política de capacitación como componente del nuevo paradigma productivo o como herramienta coyuntural.

En éste, se pretende indagar acerca de la instrumentación de la misma para lo cual se plantearon a los entrevistados diversas preguntas con la intención de contestar **por qué, en qué, cómo y a quiénes** han capacitado efectivamente las empresas uruguayas en el último quinquenio.

A. ¿POR QUÉ SE CAPACITA?

En primer lugar, se propuso a las empresas un listado tentativo de problemas que hubieran originado las acciones de capacitación entre 1990 y 1995. Más de la mitad de las empresas indicó, entre las causales de capacitación, a la innovación tecnológica productiva. A distancia -con porcentajes de adhesión muy similares- le siguieron la innovación en la organización del trabajo (39%) y las necesidades puntuales (38%). Otras causales que también aparecen mencionadas y a las que se les da significación son la deficiencia de calidad, cambio-incorporación de nuevos productos y obsolescencia de la gestión.

Al observar el cuadro 6, en el que se muestran los "problemas empresariales" por comportamiento surge con fuerza la uniformidad de las empresas líderes plenas: en efecto, más del 80% de ellas refieren a la innovación tecnológica mientras que menos de la mitad mencionan a la modernización organizacional. Respecto a las líderes promedio, si bien persisten las tres causales mencionadas, las adhesiones ya no son tan homogéneas y las necesidades puntuales pasan a ocupar el segundo puesto de las menciones. Por último, para las sobrevivientes la problemática puntual es la más citada mientras que las inactivas se definen por su fuerte heterogeneidad cuándo de mencionar problemas se trata.

Cuando se solicita que se jerarquicen las causales de capacitación y se opte por la fundamental, claramente la innovación tecnológica productiva presenta los mayores porcentajes (31%), con fuerte predominio en las empresas con liderazgo pleno (45%) y promedio (41%). Es decir, para 3 de cada 10 empresas de las ramas industriales uruguayas en estudio la innovación tecnológica es considerada principal causal de capacitación y, por supuesto, cuando se trata de empresas claramente volcadas hacia la inversión en tecnología, esta relación se incrementa.

En segundo lugar, aparecen casi con igual significación como factores causales, la innovación de la organización del trabajo (17%) -mayormente en las empresas con comportamiento de sobrevivencia (28%)- y las necesidades puntuales (16%). La preocupación por los aspectos organizativos en las empresas de sobrevivencia sin duda obedece a una estrategia de tipo compensatorio por la que se busca superar las distancias o debilidades tecnológicas con un esfuerzo innovativo en lo organizacional el que, habitualmente, va acompañado de mayores demandas educativas en el personal.

Cuadro 6
Causales de capacitación
por comportamiento empresarial
(por cantidad de respuestas por cada opción)

	Comportamiento empresarial					Total de casos
	Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción	Otro	
Causales de capacitación						
Innov. tecnológ. productiva....	82.4%	67.6%	37.7%	35.8%	100.0%	53.2%
Innov. organización trabajo...	64.6%	31.5%	30.6%	36.9%	50.0%	39.4%
Cambio/incorporación productos.	21.7%	14.0%	14.4%	13.4%	50.0%	15.9%
Obsolescencia de gestión.....	19.8%	17.9%	17.6%	12.8%	.0%	16.5%
Deficiencia de calidad.....	17.3%	23.4%	17.9%	11.8%	.0%	17.0%
Carencias cuadros gerenciales.....	13.2%	5.6%	5.4%	11.8%	.0%	8.7%
Baja productividad	18.1%	26.3%	2.3%	8.1%	50.0%	13.0%
Alto índice accidentes...	3.3%	12.2%	9.1%	.0%	.0%	5.9%
Rotación del personal.....	6.6%	5.6%	.0%	14.9%	.0%	6.9%
Necesidades puntuales....	40.3%	32.6%	43.3%	36.0%	50.0%	38.3%
Formación pers. ingresado..	14.8%	14.0%	23.2%	10.2%	.0%	15.4%
Otro.....	13.2%	14.4%	6.8%	18.2%	.0%	13.0%
Total de casos..	30	36	44	47	2	159

CEPAL, Oficina de Montevideo

Otro dato significativo lo aporta el 11% de empresas para las que la causal prioritaria de capacitación es la deficiencia de la calidad, lo que leído por comportamiento empresarial no presenta matices fuertemente discriminantes: el 17% de las firmas con liderazgo pleno y el 12% de las sobrevivientes e inactivas consideran que el problema prioritario es la calidad.

Cuando se observa la jerarquización de los motivos que llevan a apelar a la capacitación según realización intensa o puntual de la misma se constata que casi el 60% de las empresas que la planifican en forma sistemática lo hacen para dar respuesta a la incorporación de cambios (tecnológicos u organizativos), mientras que las otras revelan una mayor heterogeneidad de problemáticas: aparece un 18% que busca solucionar necesidades puntuales, un 11% que está preocupada por la calidad y un 40% por la innovación.

Ahora bien, esta preocupación por la innovación ¿tiene un peso igualmente uniforme por rama de actividad? El Cuadro 8 muestra una realidad dispar: la determinante prioritaria de la capacitación es la innovación tecnológica para Bebidas sin alcohol, Lavandería, Aserraderos, Pinturas, Otros Productos Químicos, Cámaras y Neumáticos y Plásticos mientras

que la organizativa lo es para Productos Lácteos, Curtiembres y Química Básica. Pero también aparecen otras prioridades que vale la pena destacar: para Cervecería y Maltería (cuyo liderazgo inversor es rotundo) el problema básico a enfrentar es la obsolescencia de la gestión (lo que sin duda se vincula estrechamente con la innovación organizativa), para metales no ferrosos la preocupación está en el alto índice de accidentes y para Automotores y Repuestos en la baja productividad.

En síntesis, lo hasta aquí planteado confirma el unánime reconocimiento de la incidencia de la capacitación en la apropiación e instrumentación de los cambios, pero también permite apreciar su "utilización" para ir sorteando los distintos "cuellos de botella" que cuestionan o entorpecen el discurrir cotidiano del proceso empresarial.

Cuadro 7
Principal causal por realización de capacitación

	Total	CAPACITACIÓN	
		Sí, puntual	Sí, intensa
Total.....	160	122	38
Principal causal de capacitación			
Innov.tecnológ. productiva....	29.4%	28.5%	32.2%
Innov.organización trabajo...	16.4%	13.5%	25.6%
Cambio/incorp. nvos productos.	2.4%	3.1%	.0%
Obsolescencia de gestión.....	3.3%	1.9%	7.9%
Deficiencia de calidad.....	10.6%	11.4%	8.2%
Bajo productividad	2.5%	1.6%	5.3%
Alto índice accidentes...	1.9%	2.5%	.0%
Rotación del personal.....	3.1%	4.1%	.0%
Necesidades puntuales....	15.2%	18.3%	5.3%
Formación pers.ingresado..	1.3%	.8%	2.6%
Otro.....	10.1%	9.2%	13.1%
NS-NC.....	3.8%	5.0%	.0%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

B. ¿EN QUÉ SE CAPACITA?: LAS TEMÁTICAS

Es factible encarar un primer abordaje de los contenidos de la capacitación empresarial con independencia de las causas que la originaron y atendiendo a los contenidos prioritarios. En una paleta amplia y diversificada surge la temática de la calidad como la mayoritariamente atendida por las empresas, seguida con fuerza por la formación específica tecnológica y la informática administrativa. Este tríptico concentra, por tanto, la atención y la acción empresarial a nivel de las ramas más dinámicas de la industria nacional.

Cuadro 8
Principal causal de capacitación por rama de actividad

	Industria												
	Prod. lácteo	Cerv/maltería	Bebidas/alc.	Lav/Hi/Tejed	Cur-tiem-bres	Aserra-deros	Quim. básica	Pintu-ras	O.prod quim	Cámara /Neu.	Plásti-cos	Metal n/fer-roso	Autom/repues-to
Total.....	17	4	7	34	12	12	10	8	3	3	43	3	5
Principal causal													
Innov.tecnológ. productiva....	0%	.0%	31%	39%	27%	38%	10%	39%	67%	67%	36%	.0%	20%
Innov.organiza-ción trabajo...	44%	25%	.0%	6.0%	46%	8.0%	50%	13%	.0%	.0%	4.2%	33%	.0%
Cambio/incorp.nvos productos.	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	9.1%	.0%	.0%
Obsoles.gestión.	.0%	50%	.0%	3.0%	.0%	11%	10%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Deficiencia de calidad.....	.0%	.0%	.0%	21%	.0%	22%	.0%	.0%	.0%	.0%	17%	.0%	.0%
Baja productv.	.0%	25%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	60%
Alto índice accidentes...	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	10%	.0%	.0%	.0%	.0%	67%	.0%
Rotación del personal.....	.0%	.0%	.0%	10%	12%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Necesidad puntu. Formación	14%	.0%	15%	12%	.0%	11%	10%	16%	33%	33%	25%	.0%	20%
pers.ingresado..	.0%	.0%	.0%	3.0%	7.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Otro.....	20%	.0%	54%	6.0%	.0%	.0%	10%	32%	.0%	.0%	9.1%	.0%	.0%
NS-NC.....	21.8%	.0%	.0%	.0%	7.7%	11%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

Las firmas con liderazgo pleno hacen hincapié sustancialmente en las técnicas de calidad y en la formación específica tecnológica. Para las de liderazgo promedio, a las acciones en pos de la calidad se le agregan la informática para administración y la operación de máquinas y equipos. Por último, para las empresas inactivas que realizan capacitación, los temas atendidos son, en primer lugar, la informática administrativa, luego la formación en marketing para gerentes y ejecutores y, en última instancia las técnicas de calidad y la seguridad e higiene. No es posible pensar en una regularidad mayor dado que esta dispersión temática responde tanto a los esfuerzos compensatorios como a una política de capacitación puntual, determinada por la oferta del mercado capacitador.

El cruce de causal prioritaria por principal temática evidencia un significativo grado de coherencia en las acciones de capacitación empresarial puesto que, de manera mayoritaria, se registra la correspondencia entre el problema detectado y las actividades encaradas. En otras palabras, se comprueban los efectos positivos de una detección cuidadosa de necesidades.

Cuando el problema prioritario a resolver es la innovación tecnológica y en productos, las empresas tienen bien definidas las temáticas que les proporcionarían solución (31% capacitan en técnicas de calidad y 36% en formación específica tecnológica). De igual modo, cuando los cambios organizativos o de gestión están priorizados en la estrategia empresarial, se entrena en técnicas gerenciales, supervisión de personal, informática administrativa y marketing. O, si un alto número de accidentes pone en peligro el quehacer productivo, la búsqueda de soluciones se encara a través de la formación en seguridad e higiene.

Especialmente significativa es la convocatoria a la capacitación en calidad: ella parece ser visualizada por las empresas como la solución para los principales problemas. Obviamente, la relación más fuerte aparece cuando la empresa reconoce que su problema es la deficiencia de calidad, pero también surge como temática cuando los problemas son de incorporación de nuevas tecnologías o de baja productividad e, incluso, cuando la diversidad de conflictos induce a intentos igualmente múltiples para encararlos. De esta manera, la preocupación por la calidad queda también reflejada en las políticas de capacitación. En esta Encuesta se estudió en forma específica la actitud empresarial hacia la calidad pudiéndose constatar que las tres cuartas partes de las organizaciones encuestadas realizaron acciones para mejorar la calidad, a lo que se le debe agregar otro casi 6% que las tenían previstas. Dichas acciones van desde las más tradicionales y antiguas -como el control de calidad en la producción- hasta las más exigentes representadas por la certificación del sistema de aseguramiento de calidad, mediante las normas 9000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Evidentemente el logro de la calidad se ha transformado en un requisito exigido por el nuevo mercado que hace que las empresas compitan. La incorporación de nuevas tecnologías puede habilitar la producción a menor costo e, incluso, en menor tiempo, pero no siempre es autosuficiente para obtener los productos mejores y más competitivos. En las actuales circunstancias socioeconómicas, la calidad es una de las manifestaciones de las nuevas modalidades organizativas del trabajo y se ha transformado en factor determinante y en una de las herramientas prioritarias para enfrentar el nuevo patrón de competencia internacional.

Los primeros beneficios de la calidad, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, refieren a la conservación o conquista de nuevos mercados, la reducción de costos y la habilitación de nuevos negocios. Pero también, en el discurso empresarial actual, cada vez con más persistencia se la vincula con la generación de un clima de mayor incentivo y participación y con un retorno compensador.

Cuadro 9
Principal temática de capacitación por la causal prioritaria

	Total	PROBLEMA						
		Innov.tecnológica y en productos.	Innov.organi-zativa y obsolescencia de gestión	Deficiente calidad y carencias gciales	Baja productivi-dad	Alto índice accidentes	Rotación del personal	Necesida-des puntuales y de ingreso
Principal temática								
IyD de productos	3.0%	7.4%	3.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
IyD de procesos.	2.5%	.0%	3.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	6.2%
Técnicas de calidad.....	21.3%	30.6%	3.2%	71.4%	25.0%	.0%	.0%	8.9%
Diseño computarizado	2.4%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	7.8%
Form.esp.tecn..	14.9%	35.4%	7.6%	20.6%	.0%	.0%	.0%	.0%
Informática producción...	1.3%	.0%	6.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Informática administ.....	12.3%	9.4%	13.9%	.0%	.0%	33.3%	70.0%	12.4%
Marketing.....	9.1%	7.4%	13.8%	.0%	.0%	.0%	30.0%	10.2%
Capac.gtes/ejecu-tores.....	6.3%	2.0%	25.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.1%
Supervisión personal.....	3.8%	.0%	19.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Form.supervisor.	1.3%	2.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.1%
Mantenimiento máq/equipos..	5.3%	3.9%	.0%	8.0%	.0%	.0%	.0%	10.6%
Operación máq./equipos.	5.7%	.0%	4.2%	.0%	50.0%	.0%	.0%	11.9%
Seguridad e Higiene.....	4.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	66.7%	.0%	9.8%
Idioma extranjero...	1.3%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	4.1%
Otro.....	4.0%	2.0%	.0%	.0%	25.0%	.0%	.0%	9.1%
NS_NC.....	1.5%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	4.9%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

Es importante recordar, asimismo, que -al menos en los postulados teóricos- para que se dé la calidad total se requiere delegación de competencias, gerencia participativa, perfeccionamiento continuo, valorización del ser humano y búsqueda constante de nuevos conocimientos. Con este tipo de exigencias, no puede sorprender la apelación a la capacitación como instrumento habilitante de estas nuevas habilidades y aptitudes.

Ahora bien, al igual que para cualquiera de las otras temáticas, importa conocer con qué nivel de profundidad y de intensidad dicha apelación se concreta, qué cobertura alcanzan las acciones y a quiénes van dirigidas, dado que existen múltiples experiencias nacionales e internacionales que ponen en evidencia las distancias, a veces abismales, que se registran entre la declaración y la efectiva apropiación de la capacitación y de sus efectos en el conjunto de la organización.

C. ¿A QUIÉNES Y CÓMO SE CAPACITA?: LA INSTRUMENTACIÓN

Cuando se busca traducir en cifras la voluntad manifiesta de capacitar, se comprueban similares carencias para aportar datos concretos a las mencionadas al presentar los perfiles educacionales de la dotación. La mayoría de las firmas visitadas no posee registros sobre lo invertido anualmente en capacitación y, mucho menos, sobre la cobertura que las actividades abordadas alcanza en el conjunto de su personal. Se preguntó específicamente qué porcentaje de trabajadores de cada categoría ocupacional había asistido a, por lo menos, una actividad financiada por la empresa en los últimos 5 años. Si bien se presuponía que se trataba de una pregunta de bajo nivel de respuesta, la hipótesis era que -aún en forma estimada- se podría reconstruir la magnitud y cobertura de los procesos capacitadores. Pero esta expectativa se frustró desde que sólo una minoría pudo aportar un guarismo aproximado. Pese a que ello impide cuantificar el proceso capacitador de la industria es interesante prestar atención al fenómeno porque se convierte en un indicador de cuánto aún hay por recorrer en lo que a políticas de recursos humanos se refiere.

Para compensar el posible vacío que se temía generaran las respuestas a las dos preguntas de carácter cuantitativo, se solicitó a los entrevistados que describieran los cursos de capacitación efectivamente implementados en los últimos 5 años y considerados por ellos como "fundamentales" para cada categoría ocupacional. La intención básica de esta propuesta fue, en primer lugar, detectar las urgencias, conflictos o puntos de inflexión que las empresas tuvieron que enfrentar en el quinquenio; en segunda instancia, conocer la valoración que los empresarios hacen de la capacitación, desde que parece lógico suponer que "recuerden" aquellas acciones cuyos beneficios fueron más rotundos, y por último, contar con una panorámica de lo realizado.

1. Los sujetos de la capacitación

Con estas reservas metodológicas, se constituyó un sub-universo de análisis integrado por el conjunto de acciones priorizadas por la totalidad de aquellas empresas encuestadas que se caracterizan por capacitar a sus trabajadores.

Si se concibe el conjunto de las acciones priorizadas como un conjunto representativo, en la presente década, la categoría ocupacional más capacitada en las 13 ramas con mayor dinamismo inversor ha sido la obrera seguida en cuantía de acciones por la administrativa. En la primera la preeminencia estuvo en los obreros calificados.

Ahora bien, para adquirir una visualización aproximada sobre la significación de las acciones financiadas para cada categoría ocupacional se puede comparar la representación de cada una de ellas en el sub-conjunto de "actividades de capacitación" con la distribución por categoría de la estructura ocupacional. Los obreros representaban el 69,7% del total de la dotación de las empresas estudiadas en 1995, monopolizando los calificados casi el 50% del total mientras los administrativos constituían el 14%, los jefes el 4.6% y los técnicos el 3.2%. Sin embargo, sólo se destinó a los obreros el 25% de las acciones "recordadas" del total mientras que los administrativos retuvieron casi un 20% y los técnicos, jefes y gerentes coinciden en apropiarse de un 14% cada uno. Pese a la incomparabilidad de los universos es evidente que la distribución del esfuerzo capacitador de los empresarios no es proporcional a la estructura ocupacional y se concentra en las áreas técnicas y de jefatura, dado el supuesto de su mayor capacidad para permear y replicar conocimientos y capacidades al interior de la organización. Otras investigaciones han, a su vez, demostrado que se capacita a los más educados y se concentran los cursos en un número reducido de trabajadores.

Cuando el objeto de estudio se circunscribe a las actividades priorizadas y se observan desde los comportamientos empresariales, la primera apreciación importante a realizar es que son las líderes plenas las que dedican atención considerable a los obreros no calificados: el 30% del total de acciones financiadas por estas empresas estuvieron dirigidas a esta categoría. La interpretación de este dato remite a la información recogida sobre la evolución de las dotaciones en el mismo período: en la industria en general, la categoría más afectada por la reducción fue la de obreros calificados y, en las empresas líderes, dicha relación fue de 2 a 1. Esta disminución, obviamente, está relacionada con la extensión de la automatización y los cambios tecnológicos pero también con el ya señalado proceso de "desplazamiento del saber obrero tradicional" y su progresiva "intelectualización". El cambio en las competencias requeridas explica la atención de la formación de los obreros calificados para mejorar sus destrezas y habilidades e incorporar el manejo de nuevos equipamientos y también la preparación de los no calificados para que adecuen su formación educativa general -que tal como ya se ha visto, en estas empresas, implica un mayor número de años de estudio- a los nuevos requerimientos de polivalencia y flexibilidad para el cambio permanente.

Por ende, esta relevancia de la capacitación obrera en las empresas líderes resulta totalmente funcional al "nuevo paradigma" que ellas están simbolizando.

Cuadro 10
Categorías ocupacionales capacitadas
por comportamiento empresarial

	total	Comportamiento empresarial			
		Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción
TOTAL.....	160	30	37	44	47
Categoría ocupacional					
Ob no calificado...	13.6%	32.1%	.0%	19.3%	5.3%
Obreros calificados.	46.2%	43.2%	42.5%	42.2%	54.4%
Supervisores	7.2%	9.9%	12.0%	7.0%	2.1%
Administrat.	12.9%	.0%	2.7%	22.5%	20.6%
Jefes.....	6.1%	.0%	10.2%	2.8%	10.2%
Gerentes....	9.0%	8.2%	25.0%	6.2%	.0%
Todos.....	.6%	3.3%	.0%	.0%	.0%
NS/NC.....	4.5%	3.3%	7.5%	.0%	7.3%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

En el caso de las líderes promedio, si bien se registra una incidencia de la capacitación de obreros calificados similar a las de liderazgo pleno, se percibe una preocupación más intensa por extender la formación a las otras categorías. Así, es en ellas donde detecta la mayor atención a supervisores, jefes y gerentes testimoniando una estrategia de tipo compensatorio que busca superar la distancia con la frontera tecnológica con recursos humanos más capacitados y motivados y con la implementación de modalidades organizacionales innovadoras. Como se comprobará al estudiar las temáticas, se percibe la preocupación por la redefinición de los roles de supervisores y gerentes. Puede suponerse que se busca movilizar hacia la iniciativa, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la aptitud para articular y maximizar las potencialidades de los distintos integrantes de la organización con el fin de obtener competencias personales y profesionales distintas a las que requería el viejo modelo controlador y jerárquico.

Una última observación va dirigida a resaltar el protagonismo de la capacitación de los administrativos en las empresas sobrevivientes e inactivas: en ellas el impacto tecnológico ha sido tardío y sustancialmente centrado en la informatización de la administración. Estas apreciaciones se verifican al visualizar la regularidad de la relación categoría ocupacional-temática.

2. Las áreas temáticas en las acciones priorizadas

Como era de esperar, la formación de los obreros está centrada en la operación de máquinas y equipos y en los procesos productivos aunque al interior de la categoría se registra una diferencia irrelevante en lo estadístico pero que podría resultar significativa en lo conceptual: la formación en los aspectos procesales es mayor en los obreros calificados al igual que ocurre en la incipiente capacitación en técnicas de calidad.

De igual modo, a los supervisores se los califica en relaciones laborales (26%), procesos productivos y técnicas de calidad mientras que para los administrativos la prioridad es el aprendizaje en informática (44%) seguido de comercialización.

Por su lado, las temáticas de capacitación para los técnicos y jefes son variadas pero el acento no ofrece dudas: respectivamente 3 y 2 de cada 10 de las actividades estuvieron centradas en la calidad, agregándose para los segundos como significativas el aprendizaje en relaciones laborales y dirección de empresa. Con respecto a las similitudes y diferencias entre estas dos categorías importa recordar que, en esta Encuesta, se reservó la designación de técnico para aquellos trabajadores que no desempeñaran simultáneamente funciones técnicas y de jefatura. Los datos muestran que la presencia de jefes-técnicos es más intensa en las empresas con niveles tecnológicos de frontera, confirmando el paulatino deslizamiento de las organizaciones hacia la racionalidad científica en desmedro de la estructura de mandos.

Aunque carente de significación desde el punto de vista estadístico, la intersección entre capacitación global ("todas las categorías") y temáticas alumbró los puntos de inflexión en la formación de los recursos humanos de las empresas con mayor liderazgo tecnológico. En efecto, las 3 empresas que plantearon que la capacitación involucraba a todos los estamentos de la dotación son líderes plenas y los temas que encaran son reveladores de sus necesidades: informática como herramienta primaria para la operación empresarial, conocimiento en profundidad del proceso productivo y técnicas de calidad.

Cuadro 11
Temática de capacitación por categoría ocupacional

	total	Categoría ocupacional							
		Ob.N/Cal	Ob.cal.	Superv.	Adminis.	Técnicos	Jefes	Gerentes	Todos
Acciones cap..	667	38	132	95	133	82	90	94	3
Temática									
Administración	2.7%	.0%	.0%	.0%	4.9%	2.9%	3.8%	7.5%	.0%
Informática...	11.3%	.0%	1.5%	2.1%	44.1%	8.6%	7.6%	3.6%	33.3%
Comercializ...	12.5%	2.6%	1.0%	5.0%	26.6%	8.6%	8.9%	29.2%	.0%
Superv/Rel.lab	7.7%	7.8%	.0%	26.4%	4.9%	2.4%	13.6%	6.4%	.0%
Op.maq.equipo.	10.8%	32.3%	30.1%	10.3%	.0%	11.0%	5.0%	1.5%	.0%
Proc.product.	14.3%	25.9%	32.2%	16.4%	1.1%	15.3%	9.8%	8.7%	33.3%
Comunicación..	4.3%	.0%	5.9%	7.4%	7.0%	.0%	3.3%	3.6%	.0%
Mantenimiento.	2.9%	5.2%	2.1%	6.9%	.0%	2.9%	8.0%	.0%	.0%
Seg/higiene...	4.2%	10.5%	10.1%	3.2%	2.5%	2.4%	3.3%	.0%	.0%
Dir.empresa...	4.3%	.0%	.0%	.0%	.8%	.0%	11.7%	20.3%	.0%
Nvas.tecnol.	4.9%	9.1%	5.2%	5.0%	1.1%	14.0%	3.3%	3.7%	.0%
Formación									
gral.....	.2%	.0%	.0%	1.8%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Técnicas de									
Calidad....	13.0%	6.5%	9.6%	13.3%	5.5%	29.5%	19.5%	11.8%	33.3%
Mercosur.....	.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.5%	.0%
Capacit.perma-									
nente.....	.3%	.0%	.8%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
NS/NC.....	1.7%	.0%	1.5%	2.1%	1.5%	2.4%	2.2%	2.1%	.0%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

3. La modalidad preferida

Identificados los puntos nodales en materia formativa corresponde conocer cómo ésta se realiza. De acuerdo a lo presentado en el Cuadro 12, el sector industrial apela mayoritariamente a los Centros o Instituciones privadas: 4 de cada 10 de las acciones instrumentadas en los pasados cinco años fueron dictadas a través de ellos mientras 1 de cada 6 estuvo a cargo de una Institución estatal y 1 de cada 7 de un instructor de la propia empresa. En el común denominador de Institución estatal la participación más relevante fue la de LATU, COCAP, UNIT y UTU.

Estas preferencias empresariales reconocen variaciones importantes de acuerdo a la categoría ocupacional de los capacitados. Cuando se trata de obreros no calificados, los Centros privados pasan a segundo lugar superados por el aprendizaje en el puesto de trabajo, o sea por el tradicional y siempre efectivo "aprender haciendo". Si a ello se le suma un 17% de acciones que estuvieron a cargo del instructor de empresa y otro 16% de los proveedores de maquinaria es evidente que la capacitación interna es la modalidad formativa prioritaria para los obreros no calificados.

Con algunas diferencias importantes se reitera esta lectura global para los obreros calificados: la formación a cargo del instructor de empresa empata con los Centros privados y la capacitación interna explica el 56% de las acciones seleccionadas.

Especial mención merece la incidencia de los Institutos estatales -representados en este caso por UNIT y LATU prioritariamente- en la preparación de supervisores y técnicos (31% y 26% respectivamente de los capacitados en el quinquenio).

Frente a la diversidad de modalidades que caracteriza a los trabajadores del área productiva (en la que se puede incluir a los técnicos), destaca la rotunda homogeneidad de la modalidad formativa de los administrativos (casi 8 de cada 10 en Centros privados) y la baja dispersión de la de jefes y gerentes.

Por último, importa detenerse en la capacitación en el exterior y la organizada por las Cámaras Empresariales dado que ambas deberían reflejar las carencias a nivel nacional, así como la intención de apropiación del desarrollo. Quienes han salido al exterior en el período fijado fueron casi exclusivamente, como era de prever, gerentes y técnicos, para instruirse en nuevas tecnologías (19%), procesos productivos (16%), comercialización (15%) y, con idéntica incidencia, en dirección empresarial y técnicas de Calidad (11%).

La actividad formativa de las Cámaras Empresariales sigue siendo irrelevante estadísticamente (menos del 2% de las acciones fueron organizadas por ellas) y la escasa realizada fundamentalmente fue direccionada hacia la problemática de la calidad, como surge del Cuadro 14.

El cruce de modalidades de formación por temática no ofrece sorpresas: los puestos de trabajo son idóneos para el aprendizaje en procesos productivos, en comunicación, informática y operación de máquinas y equipos. Los instructores por su parte capacitan en técnicas de calidad y operación de máquinas y equipos, tema que lógicamente es facilitado asimismo por los proveedores de las maquinarias que la empresa fue adquiriendo. En cuanto a los temas de comercialización e informática (comparada con aprendizaje en el puesto de trabajo) han

sido los Centros privados los encargados de proveer mayoritariamente este tipo de conocimiento. Por su parte, lo estatal ha brindado formación en lo referente a procesos productivos y técnicas de calidad.

Cuadro 12
Modalidad capacitadora preferida
por categoría ocupacional

	Total	Categoría ocupacional							
		Ob.N/Cal.	Ob.cal.	Superv.	Adminis.	Técnicos	Jefes	Gerentes	Todos
Activ.capacit.	713	38	132	95	133	82	90	94	3
Entidad capacitadora									
Puesto de									
Trabajo....	5.8%	27.8%	14.1%	1.4%	1.8%	.0%	4.1%	5.1%	.0%
Instructor....	14.0%	17.0%	25.9%	17.4%	13.0%	11.6%	10.6%	3.7%	33.3%
Proveedor.....	7.8%	16.3%	16.2%	10.1%	1.8%	8.0%	8.8%	1.5%	.0%
C. Privado....	41.1%	24.5%	25.6%	27.5%	73.6%	32.6%	45.4%	53.2%	66.7%
In. Estatal....	16.1%	11.8%	17.4%	31.0%	6.7%	26.1%	13.7%	12.1%	.0%
Act.Cámara....	1.7%	.0%	.0%	4.0%	.0%	3.7%	4.9%	1.3%	.0%
En el exterior	6.5%	2.6%	.8%	2.1%	1.1%	18.0%	7.1%	21.0%	.0%
NS/NC.....	7.0%	.0%	.0%	6.4%	2.1%	.0%	5.6%	2.1%	.0%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

Cuadro 13
Categoría ocupacional
por carga horaria de la capacitación

	Total	DURACIÓN DE LOS CURSOS					
		Hasta 10 hs	De 11 a 50hs	De 51 a 100hs	De 101 a 250hs	Más de 250hs	NS/NC
Act.capacitac.	713	14.4%	37.3%	22.7%	3.6%	8.0%	13.7%
Ob.N/Cal.....	38	15.0%	36.6%	31.4%	2.6%	3.9%	10.5%
Ob.cal.....	132	20.6%	41.8%	18.9%	8.0%	1.5%	9.2%
Superv.....	95	6.7%	45.4%	29.6%	1.1%	5.3%	12.1%
Adminis.....	133	20.3%	32.8%	20.4%	4.5%	16.9%	5.1%
Técnicos.....	82	10.8%	30.4%	32.0%	.0%	9.8%	16.9%
Jefes.....	90	15.8%	44.3%	19.1%	2.2%	14.2%	4.4%
Gerentes.....	94	11.4%	43.4%	25.8%	4.7%	5.9%	8.8%
Todos.....	3	33.3%	.0%	33.3%	.0%	.0%	33.3%
NS/NC.....	46	7.6%	10.3%	2.2%	2.2%	.0%	77.8%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

Cuadro 14
Temática de capacitación por modalidad

	Total	Entidad capacitadora							
		Puesto de Trabajo	Instructor	Proveedor	C. Privado	In. Estatal	Act. Cámara	En el exterior	NS/NC
Acciones cap..	713	41	100	55	293	115	12	46	50
Temáticas									
Administración	2.7%	.0%	.0%	.0%	4.6%	.9%	19.3%	5.0%	.0%
Informática...	11.3%	17.4%	6.2%	14.0%	18.7%	3.3%	8.0%	.0%	.0%
Comercializ...	12.5%	3.0%	5.3%	3.2%	23.4%	1.7%	.0%	15.9%	6.5%
Superv./Rel.lab	7.7%	.0%	11.0%	.0%	11.2%	8.7%	.0%	.0%	2.0%
Op.maq./equip.	10.8%	14.1%	19.1%	57.8%	5.4%	1.7%	.0%	4.3%	.0%
Proc.product.	14.3%	28.7%	6.0%	13.3%	8.6%	32.1%	8.0%	16.4%	12.3%
Comunicación..	4.3%	19.7%	9.5%	.0%	4.0%	.0%	.0%	2.2%	.0%
Mantenimiento.	2.9%	.0%	.0%	.0%	1.1%	11.4%	8.0%	7.4%	.0%
Seg./higiene..	4.2%	7.2%	7.4%	.0%	4.1%	2.9%	16.1%	2.2%	2.0%
Dir.empresa...	4.3%	.0%	.0%	.0%	7.1%	.0%	10.1%	11.5%	6.0%
Nvas.tecnolog.	4.9%	7.4%	.0%	6.3%	3.2%	7.2%	.0%	19.3%	3.0%
Form.gral.....	.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.5%	.0%	.0%	.0%
Técncalidad	13.0%	.0%	28.5%	1.8%	8.0%	26.8%	30.4%	11.5%	.0%
Mercosur.....	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.0%
Capac.perman...	.3%	2.4%	1.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
NS/NC.....	6.5%	.0%	6.0%	3.6%	.0%	1.7%	.0%	4.3%	68.2%

CEPAL, Oficina de Montevideo.

4. El tiempo invertido

Respecto a la intensidad de las actividades priorizadas, el Cuadro 13 muestra que ésta es decididamente baja. En efecto, casi 4 de cada 10 se ubican entre 11 y 50 hs. lo que traducido a jornadas laborales implica entre 1 día y medio y algo más de una semana. A su vez, otro 23% de los cursos tuvo una carga de hasta 100 hs. o, medida en jornadas laborales de 8 horas, 12 días y medio. Estos datos describen una realidad contradictoria o poco consistente con la generalizada opinión empresarial sobre las carencias y desajustes de la formación general y la capacitación específica de los trabajadores. Juicios categóricos como los que a continuación se transcriben, a título de ejemplo de los recogidos en la oportunidad de la Encuesta, dan testimonio de ello:

- "No hay gente especializada en el Mercado"
- "Es difícil encontrar trabajadores especializados"
- "Hay falta de capacitación, no hay quién sepa manejar maquinaria"
- "Hay carencia de formación en el sector, nadie enseña, aprenden trabajando"

Nuevamente aparecen signos reveladores del fluctuante proceso transitado por las empresas, en el intento de conciliar el "deber ser" que el cambio les requiere con la efectiva aplicación de la política: si las distancias entre la formación de los recursos humanos disponibles y los requerimientos productivos es tan grande no parece factible poder superarla con acciones de tan escasa duración.

La concentración de actividades en el rango de 11 a 50hs. hace pensar más en esfuerzos de adecuación o ajuste entre formación y destrezas o habilidades puntuales que en la generación de competencias de base o técnicas específicas. Esta aseveración se torna aún más contundente al recordar lo expresado en el momento de estudiar los perfiles educativos de la dotación (Capítulo I, punto C): si aún un número elevado de empresas sigue reclutando a sus obreros con apenas seis años de educación, los esfuerzos para compatibilizar el capital formativo que portan con los requerimientos cambiantes del proceso productivo deberían ser mucho más intensos, o al menos, del nivel de los encarados por aquellas empresas que ofrecen cursos de más de 250hs. a sus administrativos en informática o a sus técnicos y jefes en calidad (de 57 acciones de más de 250hs. 15 están destinadas a técnicas de calidad y 10 a informática, habiéndolas recibido 23 administrativos, 13 jefes y 8 técnicos). Una inferencia de similar índole podría realizarse con los cursos de 101 a 250 hs.: el 40% de ellos fueron destinados a obreros calificados y la formación fue en operación de máquinas y equipos.

En el otro extremo, las cuantitativamente más significativas acciones de corta duración (103 de menos de 10hs y 266 de 11 a 50hs) se caracterizan tanto por la dispersión temática como en lo que hace a categorías ocupacionales, debiéndose destacar entre las más breves a diversos aspectos de la comercialización y, entre las que superan las diez horas, a procesos productivos y técnicas de calidad.

Una vez más es la problemática de la calidad la que amerita una última reflexión en esta visión sobre la instrumentación real de la capacitación en los sectores industriales destacados por su capacidad inversora. En tal sentido, pese a la preocupación por el logro de la calidad puesta de manifiesto tanto por los entrevistados del Módulo de Recursos Humanos como del de Inversiones, las acciones concretas seleccionadas en el quinquenio han sido 93, lo que equivale sólo a un 13% del total registrado y, de ellas, el 52% tuvo una duración de 11 a 50hs. Esta información remite y debe ser leída desde el marco de reflexión propuesto en el punto B de este capítulo: aún queda mucho por recorrer para alcanzar una instrumentación coherente, con eficiencia y eficacia, del tan debatido nuevo paradigma productivo y tecnológico.

III. ALGUNAS REFLEXIONES ACERCA DEL ROL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

A la luz de la información hasta aquí presentada, se intentará responder a la pregunta que titula este texto y que no obedece a otra razón que a la indagación acerca del papel que está cumpliendo la capacitación empresarial en el fortalecimiento del desarrollo económico y social del país.

Previamente a cualquier consideración de esta índole, es imprescindible caracterizar el presente estudio como una primera aproximación al fenómeno que reclama de futuras y mucho más intensas exploraciones. El carácter aproximativo reconoce una doble justificación: la primera, intrínseca, desde que la presente Encuesta no se propuso como objetivo prioritario una indagación profunda y exhaustiva acerca del tema, sino que lo abordó en su condición de uno de los factores caracterizadores de la política de recursos humanos y en el marco de un estudio aún más amplio que buscaba asociar las estrategias de inversión con las referidas al desarrollo del personal. Ello explica algunos sesgos y limitaciones en la información recogida, que impone prudencia en las conclusiones presentadas.

La segunda, de carácter contextual, responde a la escasa sistematización que aún persiste en el país en torno a la producción y relevamiento de información sobre estos temas. Esto explica la carencia o la endeblez de las prácticas y de los mecanismos institucionales que estimulen la puesta en común de criterios y la construcción de modalidades de registro de las actividades de capacitación realizadas las que, por otra parte, se definen por una rotunda heterogeneidad y por su anclaje en la diversidad de lo individual.

De acuerdo a los datos recabados en este informe, parece evidente que la mayoría de las empresas nacionales conciben a la actividad capacitadora, en el mejor de los casos, como una herramienta coyuntural. Prueba fehaciente de ello es la existencia de un 25% de empresas que, hasta ahora, no ha considerado necesario capacitar a sus trabajadores y, fundamentalmente, de casi un 60% de firmas que acuden a la capacitación en forma puntual y a la búsqueda de apoyo o solución para enfrentar diversos desafíos del quehacer productivo. En un escenario de esfuerzo constante por elevar la productividad y mejorar las condiciones de competitividad, la renuncia o el desinterés por la actualización o el perfeccionamiento del capital humano parecería, al menos, incongruente. Ahora bien, dado que estos comportamientos se inscriben en un universo empresarial en el cual más de un tercio de las firmas tiene un nivel tecnológico insatisfactorio y no ha invertido en el quinquenio lo suficiente como para superar el nivel de reposición de su stock, puede afirmarse que ellos son testimonio del carácter discontinuo, gradual y fracturado que caracteriza al actual proceso de modernización en el país.

Como contrapartida a esta situación, se identifica casi un 20% de firmas que visualiza al factor humano como causa y efecto del desarrollo y, por ello, encara en forma sistemática su formación. Esta magra presencia estadística se resignifica fuertemente cuando se constata la rotunda asociación entre este subconjunto y los comportamientos empresariales de liderazgo y cuando se observa la incidencia que el mismo tiene en los indicadores macroeconómicos.

Con relación al primer punto, se comprobó una evidente interdependencia entre realización o no de capacitación y la tipología de "comportamiento empresarial". Como era previsible, la realización intensa de capacitación se asocia fuertemente con los comportamientos de liderazgo pleno y promedio, lo que es congruente con la proyección hacia

una política sistémica de innovación tecnológica y/u organizacional centrada en la búsqueda de la calidad. En esta línea, se encuentran un sexto de empresas caracterizadas por comportamiento de liderazgo pleno y algo menos de un quinto que se definen como de liderazgo promedio. De ellas, el 50% tiene una política intensiva de capacitación lo que anuncia perspectivas futuras muy alentadoras.

Paralelamente, cuando se abandona como universo de estudio el conjunto de unidades empresariales y se observa la participación en las ventas totales, en las exportaciones y en el empleo se comprueba que las empresas líderes dan cuenta de más del 60% de ambas ventas así como del 55% del personal ocupado.

Esta mirada conduce a una relativización de la afirmación inicial: si bien desde el punto de vista cuantitativo las empresas industriales nacionales aún no manifiestan un compromiso intensivo en materia de formación de sus recursos humanos, el sector productivo más dinámico y en el que revista el grueso de los trabajadores industriales visualiza la actividad capacitadora como un componente del nuevo paradigma y apela a ella como una estrategia de desarrollo.

Esta visión optimista no puede, de todos modos, pasar por alto el preocupante hecho que más de la mitad de las empresas inactivas y el 40% de las sobrevivientes se caractericen por la ausencia de actividad capacitadora.

Cuando la política de formación se analiza desde las ramas de actividad, se distinguen por su modalidad intensiva y su fuerte liderazgo, en forma rotunda, Cervecería y Maltería y, a distancia, Otros Productos Químicos. Por su lado, Cámaras y Neumáticos, Automóviles y Repuestos, Plásticos y Productos Lácteos adscriben a la capacitación puntual y se caracterizan por su heterogeneidad inversora y tecnológica.

Por último, y a modo de síntesis, en el esquema siguiente se muestran las estrechas relaciones entre inversión, innovación tecnológica, administración de los recursos humanos e instrumentación de la capacitación.

CAPACITACIÓN INTENSIVA	CAPACITACIÓN PUNTUAL
Comportamiento empresarial	
Liderazgo pleno o promedio	Empresas sobrevivientes e inactivas
Requerimientos educativos de ingreso	
Mayores exigencias, doce años de educación para obreros calificados	Niveles educativos mínimos. Fuerte presencia de obreros con primaria
Detección de necesidades	
Rigurosa y planificada con tendencia a una participación significativa del área de Personal	Determinación a partir de la oferta del mercado o las necesidades puntuales
Criterios de selección del personal a capacitar	
Elaborados, evaluación de desempeño y ajuste entre perfil y requerimiento.	Imprecisos y subjetivos, fuerte presencia del personal afectado por los cambios y de recomendación de los superiores
Principal causal de capacitación	
Innovación tecnológica y Modernización organizacional	Heterogéneas, con significativo peso de las necesidades puntuales y la deficiencia de la calidad
Principal temática	
Técnicas de calidad, Formación tecnológica específica, Informática. Coherentes con las causales	Diversificadas: informática administrativa, marketing, calidad y seguridad e higiene
Categorías capacitadas	
Todas, pero con considerable atención a los obreros no calificados y calificados. Acciones comunes para todas las categorías sustancialmente destinadas a la temática de la calidad y a la implementación de nuevas modalidades organizativas	Preocupación por la formación de administrativos y jefes
Modalidad capacitadora	
Fuerte incidencia de la capacitación mediante instructor interno y proveedores	Preferencia por centros privados y estatales
Duración	
Cursos con mayor carga horaria, especialmente para administrativos y técnicos	Cursos cortos para todas las categorías y temáticas

Junto a estas diferencias, caben destacar los elementos comunes a ambas instrumentaciones de la capacitación empresarial. En primer lugar, y si bien no se pudo contar con un relevamiento preciso y confiable de las actividades realizadas, la relación entre la composición de la estructura ocupacional y la muestra de cursos priorizados indica una tendencia indiscutible a valorizar la formación de técnicos, jefes y gerentes. Ello, por un lado, reafirma la previsible apuesta al incremento del know-how y a la maximización de las potencialidades de los integrantes mejor educados y más comprometidos con la organización y, por otro, testimonia, más allá de las declaraciones, una actitud aún reticente o poco aguerrida en lo que refiere a la aceptación de un nuevo rol obrero, más participativo y de mayor responsabilidad.

En segunda instancia, aparece una común preocupación por la temática de la calidad y por la implementación de nuevos métodos de organización del trabajo pero con diferencias fuertes en cuanto al grado de internalización de ambas preocupaciones y a la necesaria coherencia entre las exigencias a los trabajadores de requerimientos y competencias afines a las nuevas modalidades y la actitud empresarial de modificación al interior de la organización, de aspectos tales como, la estructura jerárquica, el nivel de autonomía y participación permitidos a las distintas categorías ocupacionales, la revisión de las pautas remunerativas, las políticas de motivación y beneficios, etc.

Todo lo expuesto, conduce a insistir, una vez más, en la impostergable necesidad que tiene el país de diseñar, promover y fortalecer un sistema de información empresarial que permita conocer en profundidad las actividades capacitadoras y evaluar su rol y su dimensión. A lo largo de este trabajo se insiste en la desatención o debilidad de las empresas en este ámbito y en cómo ello atenta contra la conformación y retención de un plantel de trabajadores adecuadamente preparado para acompañar el proceso de transformación productiva.

La literatura actual otorga un valor crucial a la **información** y al **conocimiento** en el nuevo enfoque sobre la innovación, el que incluye junto a la llamada "tecnología física o dura" (equipos, máquinas y herramientas) la gestión y organización efectiva de la misma. Esta, a su vez, requiere de la participación activa y creativa de los recursos humanos involucrados así como del know-how por ellos acumulado, lo que habilita a las empresas a ser competitivas en el largo plazo, es decir, modernas de acuerdo a patrones internacionales.

Si el país pretende pasar del concepto cuasi-estático de transferencia de tecnología, al más dinámico y sistémico de gestión de tecnología, parece indispensable:

- a) Contar con información pertinente y oportuna sobre el capital educativo de los trabajadores, su experiencia acumulada, su disposición o motivación para la reconversión o el cambio, así como acerca de lo invertido en capacitación o la cobertura que dichas acciones alcanzan en el total de la dotación.
- b) Sensibilizar y concientizar a empresarios y sindicalistas acerca del rol articulador entre la intencionalidad del cambio y su instrumentación efectiva, que debe desempeñar la capacitación;
- c) Extremar esfuerzos para coordinar iniciativas y fortalecer las capacidades públicas y privadas en la identificación de necesidades a corto y mediano plazo de capacitación de los recursos humanos y en la definición de los conocimientos, habilidades y destrezas más comúnmente requeridos por los sectores productivos con mejores perspectivas de desarrollo;

d) Estructurar políticas y estrategias formativas diferenciadas según las distintas poblaciones objetivos: los trabajadores ocupados que necesitan incorporar nuevas competencias y actualizar destrezas y habilidades acordes a los avances tecnológicos y los desempleados o buscadores de trabajo que deben ser apoyados en su reconversión o en su instrumentación para posibilitarles una inserción laboral digna;

e) Articular acciones de forma tal que el Estado, a través de la educación, pueda proveer de una formación general de base ancha y sólida, con actualizados conocimientos científicos y tecnológicos que atraviesen horizontalmente las necesidades de las distintas actividades productivas e instrumenten a hombres y mujeres para la adaptación al cambio permanente y para el auto- aprendizaje constante. Por su lado, el sector productivo debería asumir una actitud activa en los procesos formativos y responsabilizarse de la adecuación y actualización de dichos saberes y destrezas a los requerimientos específicos de cada empresa o rama de actividad.

f) Reflexionar y repensar las formas organizativas del trabajo y el ambiente laboral en forma tal de facultar una efectiva aplicación, en la empresa, de las nuevas competencias requeridas y habilitadas por las acciones formativas, asegurando no incrementar frustraciones en los trabajadores y no generar incoherencias entre lo demandado y lo concretamente permitido.

Quizás sea necesario remarcar una vez más que la capacitación por sí sola no cumplirá ninguna función si no se valorizan a las personas que, en primera y última instancia, serán quienes traduzcan lo aportado por ésta. Así, es importante recordar que todo emprendimiento que procure desarrollar una gestión de calidad, debe lograr el compromiso por parte de "todos los involucrados", reconocer que un factor importante de motivación es que el trabajador pueda sentir que la incorporación de nuevas capacidades es un mecanismo de desarrollo y actualización profesional, que puede ejercitar en su quehacer cotidiano, pero también un camino para su crecimiento personal, haciendo realidad aquella reiterada afirmación de los educadores que capacitar es crecer para adentro y para fuera.