



Revista de Investigación del  
Departamento de Humanidades y  
Ciencias Sociales  
E-ISSN: 2250-8139  
[rihumsoeditor@unlam.edu.ar](mailto:rihumsoeditor@unlam.edu.ar)  
Universidad Nacional de La Matanza  
Argentina

Granovsky, Pablo

DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO: LA FORMACIÓN Y LA ARTICULACIÓN DE COMPETENCIAS  
INDIVIDUALES, ORGANIZACIONALES Y SECTORIALES EN EL MARCO DE LAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMACIÓN

Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, núm.  
10, noviembre-, 2016, pp. 77-93  
Universidad Nacional de La Matanza

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=581968937004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Artículo:

## **De la administración de Recursos Humanos a la gestión del conocimiento: la formación y la articulación de competencias individuales, organizacionales y sectoriales en el marco de las políticas públicas de formación.**

Pablo Granovsky<sup>1</sup>

Universidad Nacional de La Matanza

UNLaM (Argentina)

Trabajo original autorizado para su primera publicación en la Revista RiHumSo y su difusión y publicación electrónica a través de diversos portales científicos.

Pablo Granovsky (2016) "de la administración de Recursos Humanos a la gestión del conocimiento: la formación y la articulación de competencias individuales, organizacionales y sectoriales en el marco de las políticas públicas de formación" en RIHUMSO Vol 1, nº 10, año 5, Noviembre de 2016 pp. 77-93 ISSN 2250-8139

Recibido: 23/09/2015

Aceptado: 22/03/2016

### **Resumen**

La intersección entre los temas educación y trabajo está adquiriendo cada vez más relevancia en la agenda académica internacional y nacional. Se ha señalado que los problemas de exclusión y las dificultades de inserción socio-laboral parecen ser el resultado conjunto del desarrollo macro económico general y del efecto de una serie de diferentes y complejos factores sociales. Las condiciones del mercado de trabajo y del sistema educativo

---

1 Granovsky Pablo, Licenciado en sociología y Magister en Ciencias Sociales del Trabajo por la UBA, especialista en temas de formación y empleo, consultor en educación y trabajo para organismos públicos Docente en UBA e Investigador UNLAM. Formación y trabajo en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo UBA e-mail: pgranovsky2004@yahoo.com.ar.

son dos aspectos relevantes para entender la inserción laboral de la población. En esta investigación interesó analizar el proceso de implementación y evolución de las políticas de empleo que, bajo la forma de cursos de formación profesional, tienen como población objetivo a sectores vulnerables. Más específicamente, se buscó comprender las representaciones de los referentes sectoriales y técnicos involucrados en el diseño y gestión de dichas políticas, sus valoraciones y percepciones sobre los componentes de estas políticas, sobre los aspectos institucionales, técnicos y operativos, así como sobre la calidad de su impacto sobre las trayectorias laborales. La metodología para abordar el fenómeno fue cualitativa, el tipo de estudio fue exploratorio, mediante la técnica de entrevista en profundidad a referentes sectoriales involucrados con la gestión de políticas públicas de empleo y formación.

**Palabras claves:** educación, trabajo, formación, empleo.

### **Abstract**

The intersection between education and work issues becomes each time more significant in international and national academic agenda. The problems of exclusion and social difficulties of employment seem to be the result of the merge of macro economic development and the effect of complex social issues. The conditions of labor market and education system allows the understanding of employment. So the aim of this exploratory study is to analyze the implementation and development of employment policies for the vulnerable target population, as vocational training. This paper assesses the representations of sectorial references and the perceptions of technicians involved in the design and management of such policies, about its contents, institutional and operational aspects as well as quality and impact on career paths. The methodology to address the phenomenon is qualitative in-depth interview with sectorial experts.

**Key words:** Education, institutions, organizations, employment.

## Introducción: Selección del Tema y Definición del Problema

Las políticas de empleo y formación profesional, impulsadas por el Ministerio de Trabajo de Argentina, presentan una gran cantidad de experiencias acumuladas dirigidas a sectores vulnerables. El presente artículo se basa en un estudio que intentó observar la situación actual de instalación de los esquemas de formación profesional de los trabajadores en distintos Organismos Sectoriales de Certificación<sup>2</sup> registrados en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, reconstruyendo diversas experiencias para poder dar cuenta de las acciones desarrolladas, de las fortalezas construidas y las dificultades presentadas tanto en el armado institucional y desarrollo de los Organismos, como en las instancias formativas.

En este sentido, el estudio se planteó un seguimiento de las acciones, centrado fundamentalmente en ver qué aspectos metodológicos y procedimentales se mantienen, cuáles fueron abandonados y qué elementos de “actualización” son necesarios. De esta forma, se buscó poder identificar los elementos que requirieron la instalación de los dispositivos luego de transcurridas experiencias importantes en distintos sectores de actividad que participan de la gestión de estos dispositivos de formación.

Es decir, este trabajo intentó pensar la gestión del conocimiento a partir de reconstruir una política pública de formación y empleo, con una gestión “mediatizada” en los actores del “mundo del trabajo”. Se buscó reconstruir las experiencias y documentar las mismas, teniendo como ejes las transformaciones que se están dando en los sectores seleccionados, los cambios productivos, organizacionales, su impacto en el empleo, en las calificaciones de los trabajadores, así como las transformaciones en el campo ocupacional de cada sector.

Por otro lado, se planteó analizar cómo los actores desarrollaron en cada caso los procesos formativos, las dificultades que debieron enfrentar, sean técnicas, institucionales, económicas, políticas, etc. De esta forma, se intentó describir los procesos institucionales de conformación de los dispositivos de formación profesional, identificando las distintas posturas dentro de los sectores de actividad, sobre la pertinencia del desarrollo de estas políticas con relación a las transformaciones productivas, tecnológicas, organizacionales y

<sup>2</sup> Los Organismos Sectoriales de Certificación son instituciones tripartitas donde participan representantes de los empresarios y los trabajadores y son quienes gestionan este tipo de políticas, coordinadas por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS).

en materia de calificaciones en los sectores. Para ello se buscó reconstruir la perspectiva de los actores sectoriales sobre los componentes del proceso de formación, así como los puntos fuertes y débiles del mismo.

El desarrollo de información sobre la gestión del conocimiento en las experiencias de formación profesional, que permite identificar falencias en el desarrollo actual de estas políticas con eje en la educación y el trabajo, colabora en poder sugerir mejoras a las mismas. Por otra parte, el relevamiento brinda elementos para incorporar las experiencias más recientes, en cuanto a las acciones de formación, y que los decisores de políticas puedan contar con mayores recursos “informativos”, para evaluar el impacto de las acciones.

### **Institucionalización y características básicas del sistema de Formación Profesional y Certificación de Competencias laborales**

Históricamente en nuestro país la capacitación de los trabajadores ha sido desarrollada a partir de la propia necesidad del trabajador, en el marco del sistema educativo en las escuelas de “artes y oficios” y asociada a la calificación como medio de movilidad vertical relacionada con la “categoría” -dentro del mismo espacio laboral-, o de movilidad horizontal dentro del sector de actividad. Los sindicatos han tendido una activa participación e incidencia en la definición y promoción de la calificación de los trabajadores desde 1945, por ejemplo instalando en los convenios colectivos la formación profesional o participando en la creación de instituciones tripartitas para la formación de los trabajadores como el CONET (Gallart, 2003).

Las acciones estatales en este sentido, -en el marco del sistema educativo nacional-, tenían una diversidad<sup>3</sup> que generaba una heterogeneidad territorial disociada, la mayoría de las veces, del sistema productivo y con un sesgo de fuerte inequidad en el acceso a la tecnología requerida para una formación de calidad y actualizada a las demandas de ese sistema productivo.

<sup>3</sup> La formación profesional tiene dependencias funcionales muy diferentes en las distintas Provincias de nuestro país, por ejemplo puede depender de la rama educativa “artística”, por lo que cuesta imaginar un “encofrador”, trabajador de la construcción, formándose en esta estructura. Otro punto interesante es su denominación como “no formal” lo que ya constituye una desvalorización en relación al sistema educativo “formal” que se utiliza para denominar a la educación básica y media obligatoria y la académica universitaria en un espacio áulico.

Es en este contexto, que el Ministerio de Trabajo, (MTEySS), a través de su Secretaría de Empleo, se plantea la formación profesional como estrategia para mejorar la calificación de los trabajadores. Es a partir del año 2003 con la creación del Plan Integral Más y Mejor Trabajo vinculado a las condiciones de la calificación e inserción de los trabajadores en el trabajo, que se empiezan a articular diferentes políticas activas de empleo.

La economía comenzaba a mostrar los primeros signos de una recuperación para la cual era indispensable contar con mano de obra calificada que posibilitara a las empresas incluirse en un nuevo marco de competitividad. Distintas áreas de la Secretaría de Empleo promovieron herramientas para la inclusión de las personas a un mercado laboral que se reactivaba con nuevas exigencias: Intermediación laboral para la inserción en empleos de calidad a través de las Gerencias de Empleo y Capacitación Laboral, y la Red de Oficinas de Empleo Municipales, el desarrollo local para la generación de empleos en las empresas del territorio, en convenio con los municipios y la formación profesional, sectorial y territorial, entre otras.

En la actualidad el sistema se rige bajo los parámetros de la Resolución MTEySS N° 434 - 11, del 25 de abril del 2011, que instituyó el Sistema Nacional de Formación Continua, con el objetivo de brindar un marco institucional que ordene e integre los servicios de formación profesional a partir de referenciales que identifiquen su calidad y pertinencia.

A partir de esta Resolución, actualmente el MTEySS cuenta con dos grandes líneas con componentes específicos:

- Fortalecimiento de la Gestión Institucional: cuyos componentes son de *Gestión Institucional* y *Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil* y *Fortalecimiento de Instituciones*. En esta línea se enmarcan también las acciones elaboración de *Diseños Curriculares* y la *Formación de Formadores* basados en Competencias Laborales.
- Certificación Sectorial: con los componentes de *Normalización y Certificación de Competencias Laborales* y *Certificación de cursos basados en Competencias*. A través de este componente, es que tienen lugar las acciones de formación profesional, analizadas en el presente trabajo, donde se establecen los criterios y estándares para el reconocimiento de saberes y experiencias formativas. Como parte

de estas acciones está también el desarrollo y la promoción de la “asociatividad” de los representantes, tanto del sector empresario como de los trabajadores.

Algunos de los elementos conceptuales utilizados para el desarrollo del estudio refieren al informe de la “*Investigación Regional: Indicadores estadísticos para medir tendencias en la demanda de competencias sectoriales en países seleccionados de América Latina*”. (Vargas, 2012). La pertinencia de los mismos, es que permiten caracterizar el enfoque y perspectiva conceptual y metodológica para pensar las políticas de formación desarrolladas por el Ministerio de Trabajo y de las experiencias analizadas en esta investigación, con centralidad en el eje educación-trabajo.

En este documento se señala que las acciones de formación y certificación se inscriben en el contexto del pasaje de la administración de los recursos humanos a un concepto de gestión del conocimiento individual y colectivo (saberes, actitudes y experiencias puestas en juego en contextos productivos y laborales) y de la competencia centrada en el individuo, a la interrelación entre los conocimientos individuales y aquellos sectoriales-organizacionales. Se considera el contexto de inscripción de estos saberes tanto en su nivel macroeconómico y del mercado de trabajo, como en el nivel del sector productivo específico y a nivel de la unidad productiva o empresa.

En este marco, el concepto de saber, calificación y competencia laboral refiere a las capacidades de relacionar y movilizar un conjunto de saberes, habilidades, actitudes y valores para resolver problemas, enfrentando situaciones nuevas o imprevistas, relacionando acción y reflexión, en un contexto determinado y comprendiendo la transferencia de estas capacidades a otros contextos. Este conjunto complejo de capacidades se infiere del desempeño real, demostrado y verificable, siendo productos de aprendizajes en contextos laborales, educativos, familiares y de la vida cotidiana, lo que le otorga independencia respecto de la forma de aprendizaje, lo que instala la necesidad de desarrollar sectorialmente mecanismos de evaluación, formación y certificación (Vargas, 2012).

Estos desarrollos tienen lugar en el proceso de búsqueda de nuevos referentes para la validación de las calificaciones del trabajo y para entender la competencia como un conjunto complejo de capacidades de análisis, comprensión e intervención y que depende de la autonomía de los sujetos para acordar entre ellos cómo utilizar y elaborar saber. El saber y

la calificación, desde este enfoque, se ubica en la intersección entre tres campos, la biografía individual, la experiencia profesional y la formación, conformando un proceso cuyo producto es el desempeño, contextualizado, específico y contingente (Rojas, 1998). La competencia se relaciona con la capacidad de movilizar conocimientos y reflexionar sobre la acción, construyendo esquemas referenciales de acción y modelos de actuación que faciliten la resolución de situaciones problemáticas “no previstas” en el mundo del trabajo (Catalano, Cols, Sladogna, 2004).

Estos saberes y calificaciones dependen de la perspectiva del actor y de su marco de referencia, de sus maneras de ver y pensar las situaciones laborales e implica la movilización y combinación de conocimientos de manera específica, en función del cuadro de percepción que se construye el actor sobre la situación, siendo las capacidades de comunicación, verbalización y reflexión sobre la experiencia centrales para el reconocimiento del saber. (Lichtenberger, 2000).

La definición de saber y competencia integra entonces conocimiento y acción, donde las capacidades se forman a partir del pensamiento reflexivo, de la construcción de modelos de actuación aplicables a la toma de decisiones en contextos laborales y de desarrollar y asumir valores, actitudes y habilidades compatibles con dichas decisiones (Catalano, Cols, Sladogna, 2004).

Entender las competencias desde una perspectiva sectorial y en el marco de las políticas públicas de formación y empleo, en cuanto a la demanda de perfiles ocupacionales y de competencias, implica integrar los requerimientos individuales como los sectoriales-organizacionales. Por ello la perspectiva sectorial debe contemplar: 1) las competencias y calificaciones sectoriales e individuales, 2) la estructuración interna de las competencias organizacionales (gestión del conocimiento) y las individuales y 3) el potencial de transferibilidad sectorial de las competencias (Vargas, 2012).

Como objetivos del trabajo se planteó relevar la situación actual de los Organismos Sectoriales de Certificación, desde la perspectiva de los actores empresariales y sindicales de distintos sectores de actividad, sobre las experiencias de formación profesional que impulsa el MTEySS. Así, se intentó en primer término, reconstruir las experiencias sobre estas políticas, teniendo como ejes las transformaciones que se están dando en los sectores seleccionados, los cambios productivos, organizacionales, su impacto en el empleo, en las

calificaciones de los trabajadores, así como las transformaciones en el campo ocupacional de cada sector.

En segundo lugar, se intentó rescatar las experiencias de cómo los actores desarrollaron en cada caso los procesos formativos, las dificultades que debieron enfrentar, sean técnicas, institucionales, económicas, políticas, etc. De esta forma, y en tercer lugar, se intentó describir las distintas posturas dentro de los sectores de actividad sobre la pertinencia del desarrollo de estas políticas con relación a las transformaciones productivas, tecnológicas, organizacionales y en materia de calificaciones en los sectores.

Cómo hipótesis orientadora de la investigación se planteó destacar la relevancia, para el “éxito” relativo de las acciones de formación, de la presencia de una mirada sectorial sobre las calificaciones en el marco de una articulación tripartita –Estado-Actor Sindical-Actor Empresario.

En términos metodológicos, el relevamiento planteado fue de tipo cualitativo mediante la técnica de entrevista en profundidad, ya que permitió reconstruir la perspectiva de los actores involucrados, identificar las dificultades que se presentaron en los procesos de formación profesional y la valoración y reconocimiento que otorgan estos actores a los procesos de formación profesional. Dado que no se desarrollaron estudios específicos sobre estas experiencias en nuestro país, el tipo de estudio fue exploratorio, con la intención de indagar aquellas dimensiones más significativas sobre los procesos institucionales de formación.

Para poder dar cuenta de estos elementos se requirió la aplicación de la técnica de entrevista, a través de guías de pautas dirigidas a referentes sectoriales, empresarios y docentes. Para el desarrollo de las entrevistas se garantizó la identificación de los sectores a relevar, los informantes clave para cada segmento, el contacto y acceso a los mismos y el análisis de las entrevistas.

En este sentido, se seleccionaron para el relevamiento los siguientes sectores de actividad: Metalúrgicos, Construcción, Mecánica del Automotor, Forestal, Frigoríficos, Obras Sanitarias y Frutihortícola. La selección de los sectores se realizó mediante la modalidad de selección de casos según “criterios o propósitos” con la intención de captar la heterogeneidad sectorial (procesos productivos, desarrollo tecnológico, relaciones laborales, etc.), como institucional

(grado de instalación y desarrollo de los procesos de formación). Por otra parte, la selección de estos sectores se relaciona con su vinculación con el Plan Estratégico Industrial Argentina 2020 y el Plan Estratégico Agrícola-Alimentario Argentina 2020, además del impacto de estos sectores en materia de empleo. El trabajo de campo se desarrolló en una primera parte durante el año 2013 y la segunda y complementaria en el año 2014, en el Área Metropolitana.

## **Resultados del Estudio y principales discusiones**

Se presentan a continuación algunos elementos que surgen del análisis de las entrevistas, la referencia a la perspectiva sectorial sobre los procesos de formación como el cambio tecnológico, los procesos de trabajo, el mercado de trabajo, etc. y la valoración por parte de los distintos actores respecto del dispositivo de formación.

### **Los contextos sectoriales y su incidencia en los procesos del sistema**

A continuación se analizan algunos elementos, señalados por los entrevistados, donde la “mirada” sectorial se plantea en relación al desarrollo y aplicación de las acciones de formación. Los cambios tecnológicos y su impacto en las competencias de los trabajadores y en los oficios, la relación de los procesos de formación con la formalización y socialización de saberes de la experiencia, señalando cómo los contextos laborales plantean aspectos específicos y particulares para “captar” las competencias, diferenciando las situaciones en contextos formativos, respecto de los laborales. En términos generales los entrevistados coinciden en inscribir los procesos de formación en el marco de un campo más amplio de acciones tendientes a reconstruir los oficios. Por último, señalan como estas acciones y dispositivos tienen que tener la flexibilidad suficiente para “convivir” con mercados de trabajo heterogéneos, con colectivos de distinto tipo, en términos de sus competencias y calificaciones, vinculando esta heterogeneidad a cuestiones generacionales –internas a la actividad- como al haber sido formados en tecnologías distintas.

Los entrevistados, referentes sectoriales, planteaban que para poder pensar los elementos contextuales vinculados a los procesos de formación se requiere asumir una “perspectiva sectorial” para considerar las competencias y calificaciones en el mundo del trabajo, enfocándose en el sector productivo y en las competencias sectoriales y organizacionales

necesarias para el desarrollo de un producto o servicio (VARGAS, 2012). Estas competencias están conformadas por los saberes aplicados que el sector y las empresas logran desarrollar, acumular y actualizar en el tiempo. En términos de un enfoque sectorial de la formación y la capacitación son fundamentales los mecanismos institucionales que desarrolle el sector, que permitan gestionar el conocimiento de forma permanente en los planos sectorial, organizacional e individual. Es decir, parte de considerar que la especificidad de los dispositivos formativos se encuentra en esta relación entre las competencias individuales de los trabajadores con aquellas de carácter sectorial y organizacional.

Este enfoque sectorial en la formación requiere del impulso de acuerdos entre los actores que vinculen la capacitación con la gestión del conocimiento, a partir de relacionar estos procesos con la gestión y control de la calidad, del medioambiente, de la actualización tecnológica y de la reconstrucción de oficios. También es importante, según los actores, la perspectiva sectorial en la promoción de familias ocupacionales amplias, centradas en el reconocimiento y desarrollo de competencias transferibles en el marco de un campo ocupacional, que permitan ampliar el espectro de inserción de los trabajadores. Para ello resulta central el enfoque sectorial en la identificación de nuevas competencias y perfiles emergentes como productos de la innovación tecnológica. La relevancia de la identificación de estas competencias sectoriales y organizacionales se relaciona con que constituyen el marco de referencia para el desarrollo de las competencias individuales.

Es decir, de acuerdo al planteo de los entrevistados, rescatar la perspectiva sectorial en materia de calificaciones y de certificación de competencias laborales permite que las competencias individuales adquieran sentido y valor al estar integradas a las competencias estratégicas sectoriales-organizacionales como base de las acciones y acuerdos entre los actores y referentes de la actividad en la identificación de las competencias centrales ya desarrolladas (acumulación de saberes y capacidades colectivas), de su dinamismo y sostenibilidad, y de las competencias y calificaciones que carece el sector en función del dinamismo tecnológico.

## **El cambio tecnológico y el proceso de trabajo**

En referencia a los cambios tecnológicos y su impacto en las competencias de los trabajadores, los entrevistados plantean que se dieron distintos cambios que tuvieron efectos en el empleo y en las calificaciones. En este sentido, luego de varios años de incorporación de tecnologías, se plantea la coexistencia de bases tecnológicas distintas y la necesidad de integrar conocimientos referidos a estas bases distintas, superando una primera hipótesis de “sustitución” de una tecnología por otra, por ejemplo la mecánica por la electrónica o por la informática. Esta “integración” en lugar de la “sustitución”, supone un proceso complejo que deben considerar los dispositivos de formación y capacitación. En el caso de las acciones de capacitación deberán considerarse estas posibilidades de coexistencia de saberes asociados a bases tecnológicas distintas y su impacto en materia de contenidos, equipos y materiales didácticos.

Un ejemplo de esto es el cambio señalado por los entrevistados respecto del PLC con el control numérico o la pantalla, donde se incrementaban notablemente la cantidad y la calidad de los parámetros que debía contemplar el trabajador en el control de la máquina, potenciando la necesidad de desarrollar nuevas competencias e integrarlas a las referidas a los equipos y herramientas “convencionales”. Es decir, esto plantea desafíos a los sistemas de formación y certificación en términos de colaborar en el desarrollo de competencias que permitan la integración de conocimientos que responden a bases tecnológicas distintas. La otra cuestión que señalaban los entrevistados está vinculada a la relación entre el cambio tecnológico y el empleo, planteando la importancia de poder brindar señales hacia el personal, aclarando que la incorporación de tecnología no implica una merma de puestos de trabajo, sino un “reordenamiento en la organización del trabajo” que requiere el desarrollo de nuevas competencias.

En esta misma línea del cambio tecnológico, otros entrevistados señalaban que en el marco del mantenimiento y reparación de automotores un eje importante fue la introducción de la electrónica en el automóvil a partir de los '90 y su impacto en las competencias de los trabajadores y en la forma de organización del proceso de trabajo. Este caso también refiere a una necesidad de integración de conocimientos de mecánica convencional con la electrónica y no de una sustitución de una base tecnológica por la otra. Es por ello, que un desafío para la formación profesional en el sector de mecánica del automotor fue como “reconvertir” a los mecánicos tradicionales a la electrónica.

## Mercado laboral

Los procesos de formación profesional son valorados por los entrevistados dentro de las acciones tendientes a la “reconstrucción de oficios y actualización de calificaciones” en los sectores, dando cuenta de la ruptura en la transmisión de estos oficios en los lugares de trabajo, asociado a procesos de desindustrialización donde, también, se habían erosionado los dispositivos de formación técnico-profesional (sobre todo señalaban la tradicional escuela técnica). Pero a la vez, donde los cambios en los procesos de trabajo y en los dispositivos tecnológicos plantearon nuevos requerimientos en materia de competencias. Desde este punto de vista los procesos de capacitación se perciben como parte del desarrollo de nuevas calificaciones frente a las nuevas realidades, donde estas acciones colaboran en revertir esta situación que debe complementarse con lo que se desarrolla en los contextos laborales y expresarse en procesos de incorporación y reincorporación de trabajadores al mercado de trabajo.

Otro elemento contextual tiene que ver con el desarrollo de los procesos de formación profesional en presencia de un mercado de trabajo heterogéneo y fragmentado con colectivos distintos (en este caso diferencias generacionales), con competencias distintas y que requieren respuestas diferenciadas por parte de los dispositivos de capacitación. En este sentido, los sistemas de capacitación se encuentran frente a la tensión entre estandarizar por un lado, y dar respuestas a situaciones y demandas de colectivos heterogéneos de trabajadores, por otro. Según algunos de los entrevistados, los procesos de formación se encuentran en un contexto en el que se presenta una brecha generacional que impacta directamente en las calificaciones y competencias de los trabajadores.

Por ejemplo, señalan que los procesos de capacitación plantean llegar a los jóvenes, vía el enriquecimiento de ciertas prácticas calificantes que pueden desarrollarse centralmente en contextos laborales, como elemento específico que complementa y enriquece las desarrolladas en espacios exclusivamente formativos (aula tradicional).

En este proceso de reconstrucción de oficios y actualización tecnológica, la formación es señalada como un elemento que permite “formalizar” saberes desarrollados en contextos laborales, mostrando la relevancia de los aprendizajes desarrollados en las empresas. A partir de estos elementos es posible pensar mecanismos donde esta formalización del saber pueda transferirse en forma “institucionalizada” y “sistemática” a los actores antes mencionados.

En este sentido, los empresarios entrevistados relacionan los sistemas de formación continua con la empleabilidad de las personas. A partir de este concepto, sostienen que cuando la empresa capacita al personal y certifica su capacitación aprovechando las políticas de empleo y formación, le brinda un potencial a la persona que con estas competencias desarrolladas puede aprovecharlas él como empresario, pero también otras empresas del mismo sector. El empresario asume una perspectiva sectorial para pensar estos dispositivos de formación profesional. Del lado del trabajador, con esto se amplían las posibilidades de inserción socio-laboral del mismo que exceden a la propia empresa e incluyen a otras firmas del resto de la cadena de valor (proveedores y clientes), donde los trabajadores pueden reinsertarse. Por otro lado, relacionan la formación continua con los sistemas de gestión del conocimiento y los recursos humanos y su articulación con los sistemas de calidad, analizando la brecha entre las competencias necesarias y las competencias que poseían los trabajadores para, a partir de dichas brechas, poder diseñar las estrategias formativas para cubrirlas.

### **Los sistemas de calidad, la seguridad y el riesgo medioambiental**

Uno de los empresarios entrevistados al consultarle sobre el contexto que los llevó a desarrollar el proceso de capacitación de sus trabajadores, planteó que lo que favoreció al mismo fueron los desarrollos de procesos de calidad en la empresa. En este sentido, relaciona la formación con los procesos de reingeniería y de reestructuración de la firma a partir del desarrollo del sistema de gestión de calidad, incluyendo elementos medioambientales y de salud y seguridad ocupacional. También valoran la capacitación y el desarrollo de la empleabilidad de sus trabajadores combinando el valor económico, social y ambiental.

Empresarios del sector frutihortícola plantearon los cambios que se dieron en la actividad a partir de la devaluación y la recuperación de la dinámica exportadora que les permitió salir de la crisis que atravesaban desde mediados de los '90. Este "repunte" de la actividad agroindustrial se combinó con un momento de reordenamiento de la empresa y con fuerte inversión previa en capacitación y formación de los recursos humanos. Esto les permitió aprovechar la nueva etapa, sanear económica y financieramente la empresa e invertir en el desarrollo tecnológico. Como ejemplo planteó el uso de herramientas informáticas y una estrategia formativa combinada de capacitación en la empresa y fuera de ella.

Otro empresario señaló que en su empresa se producían muchos accidentes de trabajo por lo que se vieron en la situación de plantearse acciones de capacitación y certificación vinculadas a mejorar las “prácticas” de los trabajadores en materia de seguridad. El entrevistado vinculaba la formalización de ciertos usos de los elementos de seguridad, con los procesos de capacitación.

Uno de los referentes del sector forestal relacionaba el proceso de capacitación con el desarrollo de normativas de cuidado medioambiental y del cambio climático a nivel global condicionando las prácticas de las empresas del sector con exigencias importantes en materia de compra responsable y de gestión sostenible, aumentando los requerimientos de calidad para la exportación de madera. De esta forma, la formación de trabajadores se asocia a la mayor demanda de “sofisticación” de los procesos de gestión, vinculados a normativas internacionales que regulan el comercio exterior.

De esta forma, los entrevistados relacionaron la capacitación con la gestión de conocimiento y con procesos de reingeniería, de sistemas de gestión de calidad con elementos medioambientales y de cuidado de la salud y la seguridad ocupacional. Es decir, procesos que favorecen y potencian la capacitación, relacionándola con su vinculación con la formación de recursos humanos, con el reordenamiento de las empresas y con la inversión en el desarrollo tecnológico.

## Síntesis de resultados y conclusiones

En los distintos sectores relevados, los entrevistados destacaron la relación de los procesos de capacitación con los cambios tecnológicos y la necesidad de dar respuestas, en términos de propuestas formativas flexibles, frente a la coexistencia de competencias asociadas a bases tecnológicas distintas. También señalan la visualización –por parte de los distintos actores- de los procesos de capacitación dentro de acciones tendientes a reconstruir oficios y simultáneamente a la actualización tecnológica de los mismos.

En este mismo sentido, los dispositivos de formación continua requieren flexibilidad, por tratar con un mercado de trabajo heterogéneo y con colectivos diferenciados en cuanto a sus trayectorias laborales y formativas. Un elemento central es que los procesos de capacitación se vinculan a la gestión del conocimiento, dando herramientas para planificar la capacitación en las empresas, superando una mirada unilateral de administración de los recursos humanos centrada en las competencias individuales, a una gestión del saber que articule competencias individuales, organizacionales y sectoriales. De la misma manera, los entrevistados señalaban que los dispositivos de políticas públicas de formación permiten la transferencia a las redes sectoriales de centros de formación profesional de instrumentos que dan homogeneidad y parámetros comunes de calidad de la formación (por ejemplo a través de los diseños curriculares unificados para todas las jurisdicciones educativas) para que cuenten con una oferta formativa pertinente y que considere la trayectoria laboral y formativa del trabajador.

En relación a todos los sistemas asociados a la normalización de productos y de procesos, en el marco de los sistemas de calidad, según los entrevistados, la capacitación de trabajadores completa un círculo virtuoso en la producción de valor agregado. Estos procesos aportan a la concientización del trabajador en la utilización de los elementos de seguridad requeridos de acuerdo al sector, y al empresario en reconocer que estos elementos optimizan la calidad de la producción y las condiciones laborales de su dotación de trabajadores, así como reducen los costos en términos de los recursos en general. Otro elemento señalado por los entrevistados es el vínculo de la capacitación con el cuidado medioambiental en términos de una mayor eficiencia en la utilización de recursos escasos, así como en la innovación en procesos productivos no contaminantes.

Plantean también la articulación y complementariedad entre normas de calidad y formación de competencias, asociando estas acciones con la “formalización” de capacidades y saberes desarrollados en la experiencia laboral. También señalaban la necesidad de construir estándares reconocidos por todos los actores del sistema, como referentes válidos de la formación -en el sentido de guiar y orientar la misma y fijar los parámetros para evaluar-, así como, ese mismo estándar reconocido, puede también orientar la selección y la gestión de personal, e integrar saberes y capacidades previos con nuevos requerimientos y actualización de competencias. Es decir, en general, se amplía y se “complejiza” la mirada sobre la administración de recursos humanos, a una idea de la gestión del conocimiento, donde se asocia el proceso de formación al reconocimiento y valoración institucional y social de los desempeños y habilidades del trabajador; destacándose la importancia del aval de los actores del mundo del trabajo al proceso de formación.

## Bibliografía

- CATALANO, A., COLS, S. y SLADOGNA, M. (2004): *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*, Buenos Aires, BID.
- GALLART, M. A. (2003): *La formación para el trabajo en la Argentina: Situación actual y perspectivas para el futuro*. CEPAL-GTZ, Chile.
- IACOLUTTI, D. Y SLADOGNA, M. (2006): *Aportes para la selección de técnicas y diseño de instrumentos de evaluación*, Buenos Aires.
- LICHTENBERGER, Y. (2000): *Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación*, Seminario organizado por el CEIL-PIETTE del CONICET.
- ROJAS, E. (1998): *El saber obrero y la innovación en la empresa*, OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Montevideo.
- VARGAS, F. (Coord.) (2012): *Investigación Regional: Indicadores estadísticos para medir tendencias en la demanda de competencias sectoriales en países seleccionados de América Latina*. OIT. Montevideo.