

# TRABAJO FINAL

## “LA CAPACITACION EN EL AREA LABORAL”

Licenciatura en Servicio Social.  
Facultad de Humanidades, Cs.  
Sociales y de la Salud.  
Universidad Nacional de Santiago  
del Estero

Realizado por: Malvina D. Giorgini  
Marisa G. Senn

Jueves 26 de Agosto  
Defensor  
Notificar

# I N D I C E

## CAPITULO 1

Introducción .....	1
1- Escenarios del Trabajo Social.....	3
2- Evolución del Trabajo Social en Empresas .....	6
3- Relación Trabajo Social – Empresas .....	10
4- La Especificidad en el área considerada .....	13

## CAPITULO 2

1- Empresa y Competitividad: una mirada posible.....	16
Categorías de trabajo del futuro .....	18
2- Empresa y competitividad: otra mirada posible.....	21
- Nuevos paradigmas de la gestión empresarial .....	28
- El factor humano en relación a la alta tecnología .....	30
3- Management.....	34
4- Management de Recursos Humanos.....	38
- Funciones del área de Recursos Humanos .....	39
5- Educación en organizaciones productivas .....	39
5.1- El factor racional: los objetivos y la estructura .....	42
5.2- El factor cultural: los mecanismos de relación .....	42

5.3- El factor ambiental: el contexto y el aprendizaje .....	44
6- La educación como variable de competitividad.....	45
7- La capacitación en las empresas .....	46
8- Necesidades de capacitación .....	50

### **CAPITULO 3**

1- Recapitulación .....	53
1.1- La Unidad Humana: Proceso de Personalización .....	58
1.2- La Unidad Social: ¿Una organización empresarial o una comunidad? .....	65
1.3- La Cultura en la Empresa .....	71

### **CAPITULO 4 Hacia una intervención posible**

1- Investigación diagnóstica .....	78
1.1- Antecedentes .....	79
1.2- Formulación del problema .....	81
1.3- Objeto de estudio .....	83
1.4- Objetivos .....	84
1.5- Estrategia Metodológica .....	86
1.6- Categorías de análisis .....	87
2- Momentos	
2.1- Momento 1: Primera aproximación .....	88
- Entrevistas .....	89

- Entrevista con la gerencia de Relaciones Industriales .....	90
- Entrevista con la gerencia de Ventas .....	92
- Entrevista a un vendedor .....	95
- Análisis de las entrevistas .....	97
2.2- Momento 2: Investigación documental.....	102
- Transcripción documento 1 .....	104
- Transcripción documento 2 .....	129
- Análisis de la documentación.....	135
a) Análisis documento 1: Programa general de la empresa .....	136
b) Análisis documento 2: Programa de formación para representantes de ventas.....	141
2.3- Momento 3: Acercamiento diagnóstico.....	143
3- Formulación de ejes temáticos para un proyecto posible en la empresa .....	150
3.1- Cambios en relación al poder.....	151
3.2- Valorización del sector ventas por sobre el sector productivo para la capacitación .....	152
3.3- Brecha entre el perfil del vendedor y lo que se ofrece como capacitación .....	154
3.4- Compromiso social .....	154
4- Comentario Final .....	156

# CAPITULO 1



## I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo trata la posibilidad de insertar la profesión de Trabajo Social en el área de una Empresa y particularmente en el tema capacitación. Si bien no llega a definir un modelo para tal intervención, logra una aproximación significativa a las particularidades del tema, en su relación con la comunidad empresarial, la cultura y las personas.

Queda en evidencia el desafío que representa para los Trabajadores Sociales, el área de la Empresa, donde debe relacionarse con una lógica de funcionamiento distinta a la del Estado ( campo de actuación de la mayoría de los Trabajadores Sociales), desafío que deberá estar centrado en la ampliación de conocimientos, mediante capacitación permanente y posiblemente de post-grado para reunir elementos imprescindibles en tal actuación.

Esencialmente el trabajo se divide en dos partes; un diagnóstico general o macro ( capítulo 1, 2 y 3 ), y un diagnóstico a nivel micro (capítulo 4).

El diagnóstico Macro, ubica al lector en diferentes interpretaciones de la realidad económica social donde operan las empresas y la repercusión en el ámbito del trabajo en general, las tendencias y nuevas corrientes teóricas en la gerencia de Recursos Humanos. Cada una de estas interpretaciones llevan implícita su ideología.

También se hace referencia al lugar que ocupó el Trabajo Social en diferentes momentos con relación al ámbito de las empresas y sobre la posibilidad de inserción desde diferentes temas que están relacionados con la conducción de

Recursos Humanos; entre éstos "Capacitación". Se delimita a nivel general los posibles objetos de intervención.

El diagnóstico Micro, presenta un metodología que se va adaptando al contexto, lográndose un diagnóstico con relación a la instrumentación de la capacitación en la empresa. Lo que permite elaborar ejes temáticos para ser tenidos en cuenta en un posible proyecto de capacitación.

## 1- ESCENARIOS DEL TRABAJO SOCIAL

La situación del T. S. Latinoamericano, especialmente durante los últimos años, ha experimentado una mayor situación de indefinición de lo que normalmente ha sido su constante. Esta situación se ha visto incrementada por dos factores: por una parte la crisis de los paradigmas y por otra, la irrupción de un modelo que plantea exigencias en términos de estándares de calidad, eficiencia y eficacia traducido en presencia de técnicas como la gerencia social y sus diversas vertientes.

Entendemos por ruptura de paradigmas el quiebre de ciertos modelos teóricos conceptuales que sustentaban modelos de sociedad de acción, de proyección. Lo cierto es que los tiempos que corren se nos presentan como complejos y desestructurantes, pero al final el centro de la actitud evaluativa, es la actitud de cambio, porque es un deber pensar el Trabajo Social y es un compromiso de la teoría con la práctica.

En Argentina, lo podemos representar con el siguiente cuadro:





“ La crisis muestra que los paradigmas vigentes no dan respuestas a un conjunto de problemas porque en ellos comienzan a encontrarse incompatibilidades o contradicciones, lo que señala la necesidad de revisar y/o reemplazar un paradigma por otro que, como respuesta directa a la crisis, obtenga la adhesión de un número de científicos cada vez mayor. Para Kuhn, el cambio discontinuo de paradigmas constituye una revolución científica. Esta se hace hoy evidente tanto en el campo de las llamadas ciencias naturales y exactas como en las sociales”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kisnerman Natalio. *Pensar el Trabajo Social*. Ed. LUMEN Humanitas. Buenos Aires. 1998. p. 113.

En tanto ninguna teoría puede aprehender la realidad de modo exhaustiva, dada la complejidad de la misma; se habla de integración de paradigmas o conocimientos.

T. S. deberá realizar un esfuerzo altamente significativo para estar preparado frente a los nuevos escenarios.

El escenario se nos torna complejo porque hoy vivimos sin supuestos estables y fuertemente impregnados de incertidumbre. Kilsberg define el futuro como de finales abiertos, dominados por la incertidumbre.

Desde lo formativo, implica desarrollar conductas profesionales que den cuenta de enfoques múltiples y de alternativas variadas frente a problemáticas sociales que, por lo común son complejas y requieren de enfoques multidisciplinarios.

T. S. en la mentalidad de Varsasky, asume también el reto de redefinir su rol frente a la producción. La propuesta consiste, en concebir, diseñar y desarrollar no solo la profesión sino la educación en su conjunto en función de las exigencias contemporáneas de la producción y el trabajo.

T. S. debería capacitarse para operar en redes- organizacionales, desde una percepción de todo el escenario en cuya dinámica es posible encontrar puntos de interés comunes, potenciando coincidencias. Tales redes exceden los espacios tradicionales, especialmente ligados a lo público. Implican por el contrario, espacio público y privado a través de múltiples alternativas: Empresas, Organizaciones no gubernamentales, entes autárquicos de carácter público, etc.

## 2- EVOLUCION DEL TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS

Una rápida visión retrospectiva sobre el Trabajo Social en busca de sus orígenes, lleva siempre a una conclusión: el Trabajo Social fue una respuesta a las necesidades sentidas, y así, la variedad de enfoques, la enfatización de uno u otro aspecto de esas necesidades, siempre dependió del momento histórico.

Se debe aceptar una perspectiva analizando los hechos a partir de su correlación con el momento, pues una simple descripción cronológicamente ordenada no logra traducir en términos de importancia cada uno de los hechos salientes del Trabajo Social, cuyas influencias se hacen sentir hasta hoy. En el campo del trabajo, las primeras asistencias al trabajador se refieren a los círculos obreros. Desde 1930 en adelante las leyes de protección al trabajo y de previsión social se sucedieron rápidamente, podríamos decir, en general en América Latina.

La iniciativa de incluir al profesional del Servicio Social entre el personal de la propia empresa, tuvo buen eco entre las empresas de origen europeo; continente donde ya era conocida y aceptada la actuación del Trabajo Social por la vivencia directa de los europeos de los efectos de las dos grandes guerras, donde para reconstruir la economía debieron utilizar una mano de obra carenciada ( menores, mujeres, viejos, mutilados de guerra, etc) con el fin de atender a esa mano de obra se buscaron los servicios de varios profesionales del área humanística ( abogados, sociólogos, médicos, psicólogos, trabajadores sociales) que aunque no directamente ligados a la producción, eran necesarios para mantenerla en los niveles deseados.

En el siglo XX con el desarrollo de la psicología, el trabajo humano pasó a ser también estudiado y analizado, el hombre fue considerado un elemento importante en el proceso de producción, y su valorización como individuo abrió el

camino para la humanización del trabajo. Se consideran cuatro presupuestos básicos:

1. Diferencias individuales: Desde el día en que nace, cada persona es única. Aunque las personas tengan mucho en común, son al mismo tiempo individualmente distintas.
2. La persona total: aunque las organizaciones deseen ocasionalmente emplear solo el cerebro o la habilidad de una persona, de hecho lo que se emplea es siempre una persona total y no características aisladas de la misma. No se puede separar su origen de su habilidad o conocimientos, ni su vida en el trabajo de su vida familiar.
3. Motivación: La persona estará motivada en la dirección del crecimiento personal y de la completa utilización de su energía física y psíquica; y atenderá a los objetivos de la empresa en la medida que el ambiente empresarial le ofrezca soporte para la realización de sus necesidades psíquicas a la par de sus necesidades biológicas básicas.
4. Dignidad de la Persona Humana: Todo trabajo hasta el más simple, confiere al hombre que la realiza respeto propio y reconocimiento de sus aspiraciones y necesidades.

El problema de la modificación de la realidad es un tema muy antiguo de estudios y de discusiones dentro de la teoría de las organizaciones. Fue la escuela de Relaciones Humanas quien comenzó a dar bases científicas al problema ( en los comienzos se pensaba en la acción sobre pequeños grupos y no en el nivel de la organización). A partir de ahí fue evolucionando hasta que, en los días de hoy,

pasa a ser abordado dentro de la Teoría de Sistemas (cuyo enfoque es la interconexión de las partes entre sí y con el todo). Es aquí donde va a situarse el desarrollo organizacional.

En este sentido tomamos el siguiente cuadro comparativo entre Desarrollo Organizacional y Servicio social de Empresas<sup>1</sup>

DESARROLLO ORGANIZACIONAL		SERVICIO SOCIAL
Definición	Teoría de la organización, abordaje sistemático. (Relacionada con los resultados y objetivos finales de la empresa.)	Proceso de intervención
Objetivos	Desarrollar una organización. Hacerla más eficiente. Adaptable a los cambios sociales y tecnológicos. Integrada a las necesidades humanas y a las metas organizacionales.	Colaborar con la administración de la empresa interviniendo en los fenómenos sociales que tengan relación con la situación Hombre - Trabajo. (Servicio Social: intervención en la realidad social del hombre global integrado en su sistema social, Documento de Araxá).
Estrategia	Proceso de cambio planificado. Comprende valores, tecnología y procesos	Proceso de cambio planificado. Comprende valores, técnicas, metodología. Asistente Social agente de cambio
Fases del Proceso	Relevamiento de datos. Diagnóstico. Planeamiento para la acción. Intervención Evaluación.	Relevamiento de datos. Análisis diagnóstico. Preparar la acción, planeamiento. Ejecución. Evaluación
Niveles de Actuación	Personas, Grupos, Organización global	Personas, grupos, Comunidad. Organizaciones
Técnicos que actúan	Equipo interprofesional	Asistente social. Equipo interprofesional

<sup>1</sup> GRUPO META Marilina Bini Pereira, Fuhrmann y Fuhrmann. Servicio Social de Empresa en el Brasil. Ed. Humanitas 1978 p. 84 y 85

En las últimas publicaciones sobre T. S. en Empresas se lo relaciona con la Teoría de Calidad Total lo que significa un cambio de paradigma en la interpretación de lo Recursos Humanos de la empresa, en la cual la toma de decisiones es un proceso complejo, resultante de una coalición social, de las costumbres y otras fuerzas dinámicas que influyen sobre las personas que trabajan en grupos.

La innovación es entendida no sólo como la posibilidad de ofrecer productos económicos rentables, sino como la capacidad de reaccionar a los menores cambios del ambiente, interno y externo, donde se desarrolla. Captar el lado creativo e intuitivo del hombre, constituye el desafío que es necesario asumir para dar paso al modelo social de organización.

“ Los atributos diferenciales de aquellas empresas que han logrado sobresalir, están relacionados con su personal y pueden sintetizarse en torno a los siguientes aspectos:

- ❖ Predisposición para la acción
- ❖ Acercamiento al cliente
- ❖ Autonomía y espíritu empresarial
- ❖ Productividad por el personal
- ❖ Movilización en torno a un valor clave
- ❖ Especialización
- ❖ Estructura simple y poco personal
- ❖ Flexibilidad y rigor simultáneos

En este modelo de organización empresarial, la toma de decisiones centrales debe estar en manos de un reducido grupo de ejecutivos que deberán tener capacidad de

comprender la totalidad de la empresa, su globalidad, el sentido hacia donde ésta va y su razón de ser. <sup>1</sup>

La relación que se establece entre superior y subordinado interactúan a través de contradicciones propias, estableciendo un equilibrio inestable, a quienes debe ofrecérseles un marco apropiado de valores y objetivos comunes de la empresa.

En este sentido existe documentación de experiencias donde el Trabajador Social, participa o interviene en los Comités de Calidad de la gerencia de Recursos Humanos, mediante la actividad de relevamiento de expectativas y necesidades del personal respecto de la organización.

De manera que podríamos decir que en Trabajo Social existió una tendencia de adaptación a cada contexto.

En la actualidad, las empresas deben operar en un contexto globalizado y en tal sentido Trabajo Social no puede quedar desconectado de los cambios y tendencia de las Empresas, como tampoco debe perder su sentido crítico. T. S. debería tener una visión de aprendizaje permanente en cuanto incorporación de conocimientos, en relación a necesidades que hacen a su competencia. Integrando conocimientos de otras disciplinas, lo que no significa perder la identidad.

### 3 - RELACION TRABAJO SOCIAL – EMPRESAS

---

<sup>1</sup> Enrique Di Carlo y Equipo. **Teoría y Práctica del Trabajo social en Empresa**. Ed. Humanitas. Buenos Aires. 1994. p. 93 y 94

Siguiendo la expresión de García Salord;

“la práctica profesional se desarrolla en una diversidad de ÁREAS DE INTERVENCIÓN que, siendo específicas desde un punto de vista interno al campo, están definidas por la forma en que socialmente se estructura la organización y administración de los recursos y satisfactores para la atención y tratamiento de los problemas sociales, que son motivo de intervención por parte del T.S.”<sup>1</sup>

Existen áreas donde la demanda de intervención del profesional de T. S. está formalmente definida y también están aquellas áreas donde la demanda es potencial, en tanto que el problema existe, pero puede que no esté configurada la organización institucional para su tratamiento, como que no exista la voluntad política de atenderlo o que el propio gremio no reconozca dichos problemas como potables para la atención profesional.

En este sentido al T. S. en empresas se lo puede considerar como un área emergente, en cuanto su desarrollo es embrionario o incipiente, pero con posibilidades de ampliación, dependiendo en parte de lo producido desde el colectivo profesional, en cuanto a propuestas de intervención, en tanto los espacios para el abordaje de situaciones problemas son ocupados; ya sea por otras profesiones o personas, los espacios difícilmente queden vacíos.

“ Los espacio profesionales se construyen y se conquistan y en esa construcción junto a otros está el ejercicio político de

---

<sup>1</sup> García Salor Susana; Especificidad y rol del Trabajo Social. Ed. Humánitas. Citada en la Cátedra Problemáticas y Nuevas Tendencias del Trabajo Social. Licenciatura en Servicio Social. U.N.S.E. p. 41



nuestro rol. Se conquistan con conocimiento actualizados para intervenir en las configuraciones de campos de problemas, ya que nuestra práctica, hoy, no es actuar sobre simples problemas para resolver, sino sobre complejas situaciones de problemas, cambiantes que interactúan entre ellas”.<sup>1</sup>

Es ilustrativa la consideración del autor Marcón; aún cuando sus dichos provengan del año 1989:

“ Si el Trabajo Social integra, indisolublemente unido, ese continuo que es la sociedad, su evolución como parte estará ligada a los movimientos del todo.”

“Por ende, el aumento de la precisión diagnóstica con respecto al estado actual de la sociedad derivará necesariamente en una valoración más exacta de las potencialidades de la profesión.”

“El Trabajo Social en empresas privadas debe ser debatido, sin obviar el carácter fundacional del momento en que vivimos”.

“Sea cual fuere el resultado de las deliberaciones profesionales sobre el tema en cuestión, existe un catálogo de actividades factibles que nos comprometen a los Trabajadores Sociales, individual y colectivamente, a generar alternativas de acción profesional, sea a través de nuevos espacios o de la profundización de los ya ocupados, a partir

---

<sup>1</sup> Kisnerman Natalio. *Pensar el Trabajo Social*. Ed. LUMEN Humanitas. Buenos Aires. 1998. p. 18

de los cuales se concretice nuestra contribución a la estabilidad política, la solidaridad social, y la democratización de la vida en comunidad.”<sup>1</sup>

#### 4 - LA ESPECIFICIDAD EN EL AREA CONSIDERADA

García Salord considera que T. S. como toda profesión, tiene su razón de ser en la existencia de una demanda social que plantea como necesaria la intervención de una práctica especializada en determinado tipo de problemas; en este caso T. S. se constituye en profesión para intervenir en el efecto que tienen las contradicciones estructurales de la sociedad, en las condiciones de vida de las clases subalternas. Y la especificidad de esta intervención consiste en la intermediación a través de la cual, T. S. establece el vínculo entre los recursos y satisfactores, las necesidades y carencias, involucrados en cada intervención.

El intervenir en las situaciones críticas genera que los profesionales en ejercicio queden atrapados en la urgencia permanente de una intervención, como respuesta inmediata y el sector académico fije como prioridad el entender la crisis en lo social externo, que demanda la intervención del T. S., a fin de poder plantear alternativas metodológicas adecuadas a la coyuntura.

La interacción básica que estructura al campo profesional y que delimita su especialidad es la intermediación, la dinámica particular que adquiere cada intervención y que le otorga sentido y el significado a la intermediación involucra una cuestión ideológica que se expresa en :

---

<sup>1</sup> Marcón Osvaldo. *El trabajo Social en Empresas de Capital Privado*. Universidad Nacional del Litoral – Fundación Banco Bica. Pag. 109 y 122. Santa Fe. 1989

las relaciones de producción, mantienen con ellas una ligazón indisoluble a través de diversos mecanismos que aseguran las condiciones culturales, materiales, sociales, ideológicas y políticas para su continuidad.

El objeto de intervención profesional se constituye a nivel global, en el marco de la producción y reproducción de la sociedad y en lo específico en el contexto de las prácticas reproducidas cotidianamente.

“El sentido está en buscar respuestas de intervención profesional que logren articular nuevas proposiciones o fortalecer aquellas que están en curso de desarrollo o germinales y que, en todo caso, parten de una necesidad imperiosa de visualizar alternativas de intervención profesional que implique el desarrollar constantemente un “acercamiento creativo con la realidad para no ser absorbidos por la ideología, la burocracia y la institucionalización” (Conversa 1994).<sup>1</sup>

En esta construcción reside tanto la posibilidad como la obligación profesional de percibir la acción política e ideológica del T. S. en función de convicciones personales y colectivas.

---

<sup>1</sup> Sepúlveda Juan Contreras. XV Seminario Latinoamericano de Trabajo Social. Citado en la Cátedra *Problemáticas y Nuevas Tendencias del T. S.* U.N.S.E., Facultad de Humanidades, 1996. p.12

# CAPITULO 2



## EMPRESA Y COMPETITIVIDAD: UNA MIRADA POSIBLE

La empresa puede ser entendida como una organización social, constituida en función de un objetivo económico, que va modificando su estructura organizativa y estrategias para subsistir en el contexto donde opera.

Si la organización no genera un rendimiento tiende a desaparecer. Los sistemas, pueden ser abiertos o cerrados, dependiendo de su relación con el medio en el que se ubican. Por abierto se entiende que existe un intercambio de materiales, energía o información con su medio externo. El cerrado, por su parte, es aquel en el que no se produce importación o exportación de energía, en cualquiera de sus formas.

“ Todo sistema cerrado está sujeto a entropía, de acuerdo con el segundo principio de la termodinámica. Este principio nos dice que todas las formas de organización tienden hacia el máximo desorden y, por lo tanto, hacia la muerte organizacional. La muerte organizacional viene definida por la cantidad de entropía introducida en el sistema; esto es, la cantidad de desorden. En los sistemas abiertos generalmente se produce un proceso negentrópico (contrario a la entropía) que supone un aumento del orden. Este fenómeno se produce en la medida en que estos sistemas son capaces de asegurarse un orden que les permita mantener en funcionamiento sus estructuras, y así garantizar su supervivencia en el medio en el que se ubican.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Enrique Gracia Gonzalo Musitu-Herrero Juan La comunicación desde la teoría de sistemas. Citada en la Cátedra **Comunicación Social**, Santiago del Estero, U.N.S.E., Facultad de Humanidades, 1996 p.14

Michael Porter señala que el mundo en que vivimos, intensamente competitivo ha llevado a la preocupación por las herramientas operativas, como calidad total, reingeniería, la organización que aprende, tendientes a mejorar la productividad y la calidad, todo lo cual es necesario pero no suficiente. Ultimamente se reconoce que la estrategia es lo que diferencia a las empresas, es el desafío de lograr una posición competitiva única. Dejar de imitarse unas con otras y definir una posición distinta de hacer negocios y realizar actividades para obtener un valor determinado.

La economía global ha acentuado lo que se identifica como ventajas de las naciones para la competitividad. Se acentúa como más importantes la especialización y la innovación quedando en un segundo plano los recursos naturales y la mano de obra barata porque no se basa en un desarrollo sostenido y de prosperidad.

Si la tecnología crea la ventaja comparativa, apoderarse de esa ventaja competitiva exige una fuerza de trabajo hábil en las organizaciones. Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas la única ventaja. Progresivamente se consolida la idea de desechar las ventajas "cambiarías", basadas en la devaluación de la moneda nacional frente a la unidad de cambio internacional. El beneficio para los exportadores tiende por el contrario a obtenerse maximizando la competitividad.

En la nueva economía internacional, algunas empresas se convierten en redes, la competitividad de un país es la competitividad de sus ciudadanos para agregar valor a esas redes. En este sentido es oportuno considerar las tres categorías de trabajo del futuro, que Ernesto Gore toma de Reinch:

**a) Servicios rutinarios de producción:** son tareas repetitivas y orientadas a lograr altos volúmenes en forma estandarizada. Utilizar procedimientos estándar y normas codificadas. Se les paga por el tiempo de trabajo o por la cantidad de trabajo que hacen. Son supervisados por gente que también realiza una tarea de control rutinario basado en estándares. En general requieren saber leer, escribir, y realizar cálculos simples, educación primaria.

**b) Servicios en persona:** forman parte de este grupo personal de custodia, de limpieza, empleados minoristas, conserjes, porteros, cajeros, asistentes hospitalarios, peluqueros, niñeras, etc. Se les paga por el tiempo que trabajan y requieren tareas simples y repetitivas. Necesitan educación secundaria, cursos específicos.

**c) Analistas Simbólicos:** este grupo está formado por quienes hacen de intermediarios, generalmente identificando y resolviendo problemas a través de símbolos.

“ Simplifican la realidad con imágenes abstractas que se pueden reordenar, alterar y experimentar con ellas, comunicarlas a otros especialistas y convertirlas nuevamente en una realidad. Para ello se utilizan instrumentos de análisis, obtenidos a través de la experiencia. Los instrumentos de análisis pueden ser algoritmos matemáticos, argumentos legales, tácticas financieras, principios científicos, observaciones psicológicas acerca de cómo persuadir o entretener, métodos inductivos o deductivos o cualquier otro tipo de técnicas para resolver problemas”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gore Ernesto, **La Educación en la Empresa**. Ediciones Granica. Buenos Aires. 1998 p. 49

Sus ingresos no están por lo general, en relación directa con la cantidad de tiempo o esfuerzo que invierten dependiendo de la calidad, originalidad, destreza u oportunidad de lo que hacen, y de lo que identifican o resuelven. Son graduados terciarios, universitarios y de posgrado.

Según Reich se está operando un fenómeno mundial por el cual los ingresos crecen al compás de la educación. Pareciera que, independientemente del país y del sector de la economía para el que trabajen, los salarios de los trabajadores de la producción rutinaria tienden a caer y su estabilidad a volverse incierta. Los servicios de personas parecen ser más seguros, pero con salarios también en baja; mientras tanto, los analistas simbólicos parecen ser los más exitosos de la economía mundial.

Las grandes empresas se convierten, tal como se expresó , en redes que compran en cualquier lugar del planeta. Esto pone a los empleados de producción rutinaria en competencia directa con millones de otros de cualquier lugar de la tierra. Cuanto más antigua y más conocida es la tecnología de una industria, más desprotegida se vuelve la situación de los trabajadores de ese sector.

En este contexto las perspectivas de los analistas simbólicos son diferentes. Constituyen el sector de más alto crecimiento en cantidad e ingresos en todo el mundo, pero enfrentan las mismas restricciones, compiten con otros en el mundo.

En la actualidad, el mundo se ha hecho multicéntrico, en el sentido de que surgen como potencias económicas países que no se encuentran en América del Norte, Europa Occidental y Japón, que hasta hace unos años han sido considerados los únicos mercados de verdadera importancia.



En relación a la producción manufacturera, existen nuevas configuraciones, de acuerdo a consideraciones de Peter Drucker:

**La separación de la producción y el empleo:** en cuanto la producción manufacturera no es lo mismo que el empleo manufacturero. Incluso podría decirse que con un nivel más pequeño de empleo manufacturero, es probable que la producción del sector sea más fuerte y más grande.

La causa de esto no fue la "automatización". Al contrario, las empresas que trataron de ser competitivas invirtiendo enormes sumas de dinero en ella perdieron terreno, el error es sustituir las ideas por dinero.

Estamos en medio de un proceso en que se repiensa totalmente la industria manufacturera, en la cual la mano de obra manual e industrial es reemplazada por el conocimiento y la información.

**En relación a la ventaja competitiva de los bajos salarios:** es una realidad que, países de bajos niveles salariales pueden llegar a ser rápidamente tan productivos como los de salarios elevados. Pero los salarios ya no son tan importantes en la mayoría de las actividades, en una economía desarrollada como la de Japón o Estados Unidos, las operaciones manufactureras en que los costos directos de mano de obra industrial representan más del 20% de los costos operativos, son cada vez más excepcionales. En general lo que puede ahorrarse pagando bajos salarios se pierde, aún si la productividad de la mano de obra es alta. Hay problemas de calidad y de personas.

En otras palabras ya no es posible que un país en desarrollo compita en el mercado mundial sobre la base de una mano de obra con bajos salarios, al menos

en el caso de muchos productos.

Siguiendo al mismo autor, cuando se refiere al desarrollo de la economía, sostiene que se habla de desarrollo impulsado por las inversiones, del desarrollo impulsado por las exportaciones y del "desarrollo impulsado por la distribución", es decir aquel en el cual las dinámicas económicas se generan en el mercado interno. En la historia económica hay ejemplos de los tres casos. Lo que distingue el desarrollo impulsado por la distribución es que, a diferencia de los otros dos, no sólo desarrolla las empresas sino también a la gente.

### **EMPRESA Y COMPETITIVIDAD: OTRA MIRADA POSIBLE**

En la idea o diagnóstico de Viviane Forrester; todo se organiza, prevé, prohíbe y realiza en función de la ganancia. La que aparece en todas partes, pero que es mencionada o considerada beneficiosa en cuanto proveedora de puestos de trabajo. Se finge olvidar que siempre benefician al mismo grupo reducido de personas; cuyo poder se acrecienta constantemente para imponer esa ganancia ( que es suya) como única lógica, como la sustancia misma de la existencia, el pilar de la civilización, la garantía de la democracia.

Desde esta perspectiva se sostiene que sin la creación de riquezas no hay reserva de trabajo, ni de recursos.

En relación a los cambios en las empresas, la autora realiza una diferenciación, expresando que a nuestros ojos el trabajo sigue vinculado con la era industrial, el capitalismo de orden inmobiliario, donde se sabía quienes eran los dirigentes y dónde estaban, quien se beneficiaba con las ganancias. El dueño era un individuo claramente identificado. Se distinguían los productos

manufacturados ( mercancías), la negociación, la circulaciones, incluso las internacionales. La empresa era una razón social con funciones conocidas, incluso certificadas.

En la transición hacia el mundo actual se escamotearon los modelos intermedios en multinacionales, transnacionales, el liberalismo absoluto, la globalización, la mundialización, la desregulación, la virtualidad.

La expansión de las potencias privadas, se debe en gran medida a las prodigiosas redes de comunicación, de transacciones instantáneas, a los factores de ubicuidad que derivan de ellos y que supieron explotar, aboliendo la distancia y el tiempo, en beneficio propio.

“ En verdad, la competencia desenfrenada en el seno de redes tan complejas los une, afila sus energías enderezadas hacia los mismos fines, dentro de una ideología común, jamás formulada ni confesada: solo aplicada”

“Estas redes económicas privadas transnacionales dominan cada vez más los poderes estatales; lejos de ser controlados por ellos, los controlan y, en suma, conforman una suerte de nación sin territorio ni instituciones de gobierno que rige las instituciones y las políticas de diversos países, con frecuencia por intermedio de importantes organizaciones como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional o

las Organizaciones de Cooperación y Desarrollo Económico”<sup>1</sup>.

La misma autora señala que el mundo que se instala ha dejado de tener vínculos reales con el mundo del trabajo que ha dejado de serle útil. El pequeño número de poderosos ya no tienen necesidad del trabajo de los demás.

En relación a la competencia y competitividad, para cada empresa son siempre las demás, las que obligan a ser competitivas, a seguir el camino de la desregulación general instituida por ellos: salarios flexibles, libertad para despedir, para evitar sufrir el derrumbe generalizado. Si bien se reconoce que las rivalidades cumplen un gran papel en la economía de mercado, no en las esferas ni en los niveles que las empresas señalan.

Jeremy Rifkin, en la publicación *El Fin del Trabajo*; manifiesta que “algunos de nuestros líderes más importantes, sostienen la llegada de un excitante nuevo mundo industrial caracterizado por una producción automatizada a partir de elementos de alta tecnología, por un fuerte incremento en el comercio global y por una abundancia material sin precedentes.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Forrester Viviane *El horror económico*. Trad. Daniel Zadunisky Ed. FONDO DE CULTURA ECONOMICA Buenos Aires. 1997. p. 35

<sup>2</sup> Rifkin Jeremy. *El Fin del Trabajo*. Ed. Paidós. Buenos Aires. 1996. p.23

Los índices de desempleo y subempleo crecen diariamente en Norteamérica, Europa y Japón. En cualquier parte del mundo existe un gran número de hombres y mujeres preocupados por su futuro mas o menos inmediato.

Los jóvenes están empezando a hacer públicas sus frustraciones y su rabia; desembocando en un comportamiento antisocial. A lo largo y ancho de nuestro mundo existe un creciente sentimiento de hallarnos ante un momento de cambio.

La vida tal como la conocemos está viéndose alterada en sus trazos fundamentales.

Sustitución de " software" por empleados, mientras que las primeras tecnologías reemplazan la capacidad física del trabajo humano sustituyendo máquinas por cuerpos y brazos, las nuevas tecnologías basadas en los ordenadores prometen la sustitución de la propia mente humana, poniendo máquinas pensantes.

Reingeniería, las empresas han iniciado rápidos procesos de reestructuración de sus organizaciones para adaptarlas al uso de los ordenadores. En el proceso se eliminan puestos tradicionales de dirección, se concentran categorías laborales, creando equipos multidisciplinarios de trabajo, se instruye a los empleados en distintas habilidades, acortando y simplificando los procesos de producción y distribución y perfeccionando los procesos administrativos.

Este enorme incremento de la productividad ha representado fuertes reducciones en la masa laboral, que difícilmente sea absorbida por el sector servicios y por las pequeñas empresas.

La idea de una sociedad no basada en el trabajo resulta extraña a cualquier idea que podamos tener sobre la forma de organizar a muchas personas en un todo social armónico, que nos vemos enfrentados con la perspectiva de tener que replantearnos las bases mismas del contrato social comúnmente aceptadas.

Una gran mayoría de trabajadores se sienten completamente faltos de preparación para asumir la transición a la que deben enfrentarse. La eclosión de los avances tecnológicos y de las iniciativas de reestructuración económica parece habernos invadido sin previo aviso.

Hombres y mujeres se están cuestionando si existe algún papel para ellos en el nuevo futuro que se desplegará a lo largo y ancho de la economía global. En Europa el temor al incremento en los niveles de desempleo crea cierta desazón social, así como la aparición de movimientos políticos de corte neofascista. El hecho de que nos espere un futuro de utopías o de realidades depende, en gran medida, de cómo queden distribuidas las ganancias de la productividad durante la era de la información. Una distribución justa y equitativa de las mejoras en la productividad requerirá una reducción a nivel mundial de las horas de trabajo semanales y un esfuerzo conjunto entre todos los gobiernos centrales para generar empleos alternativos en el tercer sector ( en la economía social) para aquellos cuyo trabajo ya no es útil en el mercado. Si, a pesar de todo, no se reparten las enormes ganancias de productividad, resultado de la revolución propiciada por la alta tecnología, sino que se emplean principalmente para aumentar los beneficios de las empresas para otorgar mayores dividendos a los accionistas, para retribuir mejor a los altos ejecutivos de las multinacionales, así como la emergente elite de trabajadores implicados en los nuevos conocimientos de alta tecnología, la probabilidad de que las crecientes diferencias entre los que

tienen todo y los que no tienen nada conducirán sin duda, a disturbios sociales y políticos a escala social.

Un corolario a los argumentos de la tecnología cambiante propugna que, aunque los trabajadores queden sustituidos por las nuevas tecnologías, el problema del desempleo se resolverá finalmente por sí solo. El creciente número de desempleados reducirá los niveles salariales. Los salarios más bajos tentarán a los empresarios a contratar trabajadores adicionales en lugar de invertir en materiales más caros, moderando de esta forma el impacto de la tecnología sobre los puestos de trabajo.

Esta idea de que la innovación tecnológica estimula el crecimiento y el empleo de forma perpetua, se ha topado con una fuerte oposición a lo largo de los años .

Marx consideraba que el esfuerzo realizado por los fabricantes para proseguir con su tarea de sustitución del trabajo humano por las máquinas terminará siendo derrotado por la propia actitud de estos fabricantes. Efectivamente, mediante la eliminación directa del trabajo humano del proceso de producción y mediante la creación de un ejército de reserva formado por desempleados cuyos salarios podrían ser constante y permanentemente reducidos, los capitalistas podían estar inconscientemente cavando su propia tumba, puesto que serían cada vez menos los consumidores con suficiente nivel adquisitivo para comprar sus productos.

Enfrentadas a mercados anémicos, tanto interna como externamente, muchas empresas se han decidido por las tecnologías que permitan ahorro en

mano de obra como forma para la reducción de los costes y para mantener los beneficios en un entorno cada vez más difícil.

En el pasado cuando una revolución tecnológica afectaba al conjunto de puestos de trabajo en un determinado sector económico, aparecía, de forma casi inmediata, un nuevo sector que absorbía el excedente de trabajadores del otro.

En la actualidad, dado que todos estos sectores han caído víctimas de la rápida reestructuración y de la automatización, no se ha desarrollado ningún sector significativo que permita absorber los millones de asalariados que han sido despedidos.

El único que se vislumbra en el horizonte es el del conocimiento, una elite de industrias y de disciplinas profesionales responsables de la introducción en la nueva economía de la alta tecnología del futuro.

Los nuevos profesionales llamados analistas simbólicos, seguirán siendo pocos si se los compara con el número de trabajadores sustituidos por la nueva generación de "maquinas pensantes".

Siguiendo al mismo autor, cuando hace referencia a los programas de reeducación, se pregunta donde estos trabajadores despedidos podrán encontrar alternativas al empleo, una vez reeducados.

Los pocos buenos empleos disponibles en la nueva economía tecnológica global están en el sector del conocimiento. Es un poco inocente pensar que un gran número de trabajadores especializados o sin especializar, tanto los llamados "cuello azul" como de "cuello blanco" podrán ser reeducados como físicos,



expertos en ordenadores, consultores de empresas, abogados, contables y similares. Ningún programa reeducativo podría tener como objetivo ( dada la diferencia en lo referente a los niveles educativos) llegar a adaptarlos a las limitadas oportunidades existentes.

Para muchos americanos, la esperanza de ser reeducados o escolarizados, para llegar a obtener un puesto de trabajo en la elite del sector del conocimiento, es prácticamente una quimera. E incluso si los programas de reeducación y de reciclaje a gran escala fuesen puestos en marcha no existirían suficientes puestos de trabajo de alta tecnología en la economía automatizada del siglo XXI como para llegar a absorber el gran número de trabajadores despedidos.

### **NUEVOS PARADIGMAS DE LA GESTION EMPRESARIAL**

En relación a este tema tomamos la descripción de Jeremy Rifkin; quien dice que en 1980, el poder de las grandes empresas americanas empezó a ser cuestionado por los nuevos competidores globales, quienes armados con unas estructuras organizativas muy diferentes estaban mejor preparados para sacar el máximo provecho posible a las nuevas tecnologías propias de la revolución tecnológica de la información. Las nuevas formas de gestión empresarial emergieron, en primer lugar, en la industria japonesa del automóvil, después de la segunda guerra mundial.

El principio rector que subyace al concepto de producción racionalizada no es otro que el de combinar las nuevas técnicas de gestión con una maquinaria cada vez más sofisticada para producir más empleando menores recursos y menos mano de obra. Este tipo de producción difiere, significativamente, tanto de la de tipo arsenal como de la industrial.

La producción racionalizada combina las ventajas de la producción artesanal y de la producción en masa, mientras se evitan los elevados costes de aquella y la rigidez de ésta. Con la finalidad de lograr estos objetivos de producción, la dirección organiza equipos de trabajadores con diferentes niveles de cualificación en distintos niveles de organización, para trabajar con los diferentes tipos de máquinas, produciendo importantes volúmenes de bienes con una amplia capacidad de elección en la variedad de los productos a fabricar.

El modelo clásico de Taylor de gestión empresarial científica, que favorecía la separación entre trabajo mental y trabajo físico, así como la concentración de toda la capacidad de decisión en las manos de la dirección, se deja a un lado a favor de los planteamientos de un equipo cooperador diseñado para aprovechar todas las capacidades mentales y la experiencia laboral de cada una de las personas implicadas en el proceso.

Bajo el nuevo sistema de producción racionalizada la planta de fabricación y montaje se convierte, en efecto, en el propio laboratorio de investigación y desarrollo, un lugar en que la experiencia combinada de cada uno de los participantes en el proceso de producción será empleada para realizar "continuas mejoras" y ajustes permanentes en el proceso de producción y en el producto final. Incluso, los trabajadores de diferentes departamentos suelen ser invitados a tomar parte en el diseño de un automóvil, proceso que siempre había estado bajo el férreo control de una elite de ingenieros en las antiguas empresas automovilísticas de los Estados Unidos.

Las empresas japonesas han llegado a la conclusión de que mediante la inclusión de todos y cada uno de los afectados en las etapas de diseño, se pueden reducir los costes estructurales mínimos.

La noción de mejora continua es lo que los japoneses conocen como *kaizen* y es el elemento fundamental considerado como clave del éxito de sus métodos de producción. Para lograr el Kaizen, la dirección de la empresa reúne la experiencia colectiva de todos los trabajadores y les da un gran valor a la resolución conjunta de los problemas.

Los equipos de trabajo en la planta de fabricación tienen una mayor libertad en los procesos de producción. Si una máquina se estropea o el ritmo de una cadena de producción se reduce, los propios trabajadores reparan a menudo, el equipo o eliminan cualquier posible "cuello de botella" del proceso.

Con el objetivo de asistir a los trabajadores para que éstos sean conscientes de cómo sus trabajos encajan en los procesos productivos, las empresas japonesas permiten el acceso a sus empleados a toda la información almacenada en los ordenadores y generada por la propia compañía.

A diferencia del viejo modelo de gestión empresarial, en el que las decisiones que se toman se elevan continuamente hacia los niveles superiores de la jerarquía directiva, el modelo japonés de los equipos de trabajo intenta llevar la autoridad en la toma de decisiones lo más bajo posible, de modo que esté más cerca del punto de producción.

Recientemente los fabricantes japoneses han combinado las nuevas técnicas racionalizadas con sofisticados sistemas de información basados en las nuevas tecnologías, lo que les ha permitido organizar la "fabrica del futuro".

### **EL FACTOR HUMANO CON RELACION A LA ALTA TECNOLOGIA**

Jeremy Rifkin realiza un diagnóstico de la situación en que se encuentra la clase trabajadora y afirma que muchos accionistas han visto como sus dividendos se multiplican por cuatro en menos de una década y los beneficios no han llegado hasta el trabajador medio.

El descenso en los niveles salariales promedio es atribuible en parte, a la menguante influencia de los sindicatos.

La primera ola de automatización tuvo su mayor impacto sobre los trabajadores de "cuello azul", y la nueva revolución protagonizada por los procesos de reingeniería empieza a afectar a los escalones medios de la comunidad empresarial, amenazando la estabilidad económica y la seguridad del grupo político más importante en la sociedad americana: la clase media

Cada vez más desempleados se rinden. Algunos se han encerrado detrás de las puertas de sus casas, pasan la mayor parte del tiempo en habitaciones a oscuras, en penumbra, viendo televisión. Algunos se refugiaron en el alcohol. Otros empezaron a hacer las tareas domésticas, como llevar y traer a sus hijos al colegio, o se concentraron en diversas actividades extraprofesionales, se prestan como acompañantes o instructores.

Muchas comunidades han formado grupos de apoyo a los nuevos desempleados de la clase media.

Este declive de la situación de la clase media americana se hizo mucho más dramático entre aquellas personas con estudios universitarios. Son éstos los que constituían el grueso de las posiciones en niveles directivos en la economía americana y son, precisamente, estos empleos los que se ven desplazados por los

avances de las nuevas tecnologías y la puesta en práctica de procesos de reingeniería.

Cuando el peso relativo de la clase trabajadora ha disminuido de forma significativa, los trabajadores relacionados con el conocimiento y la información se han convertido en la parte más importante de la ecuación económica. Son ellos los catalizadores de la tercera revolución industrial y los responsables de mantener el ritmo de evolución de la economía. Por esta razón, la alta dirección y los inversores han tenido que compartir, cada vez más, al menos alguna parte del poder con los creadores de la propiedad intelectual, con los hombres y mujeres cuyas ideas y cuyos conocimientos alimentan la información de la sociedad de la alta tecnología. No es pues extraño que, para ciertos sectores económicos y de negocios, los derechos sobre la propiedad intelectual se hayan hecho más importantes que las finanzas.

“ Mucho se ha dicho y se ha escrito sobre los círculos de control de calidad, sobre los equipos de trabajo y sobre una mayor participación de los trabajadores y empleados desde y en su puesto de trabajo. Sin embargo, muy poco se ha dicho o se ha escrito sobre la desespecialización del trabajo, la aceleración del ritmo de producción, los incrementos en las tareas de trabajo y sobre las nuevas formas de coerción y sutil intimidación que se emplean para someter al trabajador a las exigencias de las prácticas de producción posfordistas “<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rifkin Jeremy. El fin del trabajo. Ed. Paidós Estado y Sociedad. Avellaneda. Pcia. de Buenos Aires. 1997. p.220

Las nuevas tecnologías de la información están diseñadas para eliminar cualquier tipo de control que los trabajadores pudiesen ejercer sobre el proceso de producción, a partir de la directa programación de instrucciones precisas en la propia máquina, que las cumplirá al pie de la letra.

Es cierto que la reingeniería y las nuevas tecnologías de la información permiten a las empresas eliminar estratos de dirección y establecer mayores mecanismos de control en manos de los equipos de trabajo en los puntos críticos de los proceso de producción. Incluso el esfuerzo realizado al solicitar ideas a los trabajadores para la mejora de las prestaciones, tiene como objetivo incrementar tanto las capacidades de producción como la productividad de las plantas o de las oficinas, así como explotar de forma más óptima los plenos potenciales de los empleados.

Los trabajadores son animados a identificarse con la empresa, a llegar a la plena convicción de que es su casa y el elemento que les garantiza su seguridad.

La idea consiste en incrementar, permanentemente la velocidad del sistema, presionándolo hasta llegar a detectar las debilidades y los puntos conflictivos, de forma que se puedan poner en práctica nuevos diseños y procedimientos para incrementar los niveles de producción y las prestaciones. Una vez corregidos los problemas, el sistema podrá ser todavía más presionado y, entonces, de nuevo equilibrado.

El ritmo de producción en las plantas productivas de gestión japonesas ocasionan, a menudo, un mayor número de heridos. El estrés de los trabajadores bajo prácticas japonesas de producción racionalizada ha alcanzado casi niveles de epidemia en el propio Japón.

La introducción de tecnología basada en ordenadores ha acelerado enormemente el ritmo y el flujo de actividad en el puesto de trabajo, forzando a millones de trabajadores a adaptarse a los ritmos de la cultura del nanosegundo.

### MANAGEMENT

Es la tarea de hacer que las cosas se hagan. Tiene la función de conducir, de liderar los emprendimientos de la empresa. Hacer que se cumplan los objetivos.

Las características del tipo de liderazgo podría variar en función de diferentes modalidades de distribución del poder: autoridad unilateral, enfoques compartidos, delegación de autoridad.

La tendencia en el management, es la distribución de poder con una modalidad de enfoques compartidos, donde el equipo de trabajo juega un papel fundamental en cuanto resolución de problemas, en la integración a los objetivos de la empresa, etc.

Tomando el concepto de Gore, manejar la complejidad requiere personas educadas y flexibles capaces de gobernar organizaciones inteligentes y sistemas aptos para aprender de su experiencia. Cada organización si aspira a sobrevivir, deberá ser un circuito de aprendizaje con su entorno, al que deberá dar nuevas respuestas en cada instancia, lo que requiere, a su vez, un segundo circuito interno, de aprendizaje para resignificar su propia experiencia y desafiar los modelos mentales establecidos.

“Sin embargo, esto no es una verdadera posición de

equilibrio; más bien, es una estabilidad caracterizada por una homeostasis dinámica. Bajo estas condiciones, la reacción ante un trastorno ambiental no permitirá necesariamente al sistema volver por sí mismo a su posición inicial. En condiciones de crecimiento o expansión extremas, puede desarrollarse una nueva característica que sirva como base homeostática. En general, esta tendencia a la homeostasis opera para preservar el carácter básico del sistema.

En el proceso de auto-regulación, todos los sistemas abiertos se dirigen hacia una mayor diferenciación y organización".<sup>1</sup>

Gran parte de lo que llamamos management es un conjunto de técnicas que se transmiten más o menos descontextuadas con el objeto de incrementar la eficacia de una organización en especial. Sin embargo, pareciera que cada vez más una organización es algo que debe ser visto como un sistema dentro de un sistema mayor.

El futuro del management, no es el agregado de una nueva técnica, sino el cambio cualitativo producido por el conocimiento con conciencia de sí; capaz de revisar los modelos mentales y formas de relación que, útiles en contextos más estables, ya no sirven.

A su vez el potencial educativo no se reduce a la capacitación sino que depende de la atención prestada a los ciclos de investigación y desarrollo, y del management incluyendo los sistemas de creencias, de liderazgo, el manejo del

---

<sup>1</sup> Enrique Gracia Gonzalo Musitu – Juan Herrero. La Comunicación desde la Teoría de Sistemas. Citada en la Cátedra **Comunicación Social**. Santiago del Estero. U.N.S.E. Facultad de Humanidades, 1996. p. 15



poder y los sistemas de premios y castigos.

Peter Drucker, señala que en un contexto de interdependencia, los equipos gerenciales tendrán que aprender a operar cada vez más en tres dimensiones, y alcanzar un equilibrio entre ellas. Tendrán que aprender a operar en el mercado mundial. Su propio mercado puede ser meramente local, pero la competencia ya tiene un alcance mundial. En muchos casos, tendrán que aprender a operar regionalmente, y es inevitable que cada región sea muy diferente de todas las demás. Es posible que, en muchos aspectos, el mercado se vuelva más local que antes de sus exigencias, gustos, preferencias, y hábitos de compra. Creo que éste es uno de los más grandes desafíos que enfrentan los cuerpos directivos, en especial los de grandes empresas, las manufactureras lo mismo que los bancos, probablemente también los minoristas, y tal vez hasta las universidades.

“ Este es el contexto en que operará la gerencia en la década del '90. Un contexto absolutamente distinto del de décadas anteriores. Los retos serán cada vez más el de la complejidad, la inestabilidad y la incertidumbre.”<sup>1</sup>

En el marco de la idea de Peter Senge de organizaciones inteligentes, plantea que la tarea más importante del gerente de hoy, su objetivo básico, debe ser la de construir organizaciones que aprendan, organizaciones inteligentes. Para lograrlo, es necesario que los responsables de las organizaciones se conviertan en personas con un alto grado de dominio personal, de manera que puedan enseñar a trabajar en equipo, a conducirse como colegas, a respetar a los

---

<sup>1</sup> Kliksberg Bernardo. Pobreza el Drama Cotidiano. Citado en la Cátedra **Problemáticas y Nuevas Tendencias del Trabajo Social**. Santiago del Estero U.N.S.E. Facultad de Humanidades. 1996. p. 46

otros y apreciar las cosas que es posible aprender de ellos.

“Señala la Harvard Business Review que, mientras que los criterios convencionales sobre las funciones gerenciales hablan de <<planeamiento, control, dotación de personal, organización y dirección >>, el estudio Kotter demuestra que la conducta de los exitosos: <<luce menos sistemática, más informal, menos reflexiva, más reactiva, menos organizada y más frívola de lo que jamás pensaría un estudioso de los sistemas estratégicos de planeamiento o de la planificación organizativa>>.”<sup>1</sup>

En una organización que aprende, los roles de los líderes difieren enormemente de los del decisor carismático. Los líderes son diseñadores, instructores y administradores. Estos roles requieren nuevas aptitudes: la capacidad para crear consensos, poner en evidencia y cuestionar modelos mentales prevalentes, y promover maneras de pensar más afines con los sistemas.

Debe tener una visión clara de donde se quiere estar y saber donde se está y también asumir nuevos roles:

**a) Diseñador:** concierne al diseño de las ideas rectoras de finalidad, visión y valores esenciales por los cuales ha de vivir la gente.

---

<sup>1</sup> Kliksberg Bernardo. Pobreza el drama cotidiano. Citado en la Cátedra Problemáticas y Nuevas Tendencias del Trabajo Social. Santiago del Estero U.N.S.E. Facultad de Humanidades 1996. p. 50

**b) Instructor:** pueden influir sobre la visión que la gente tiene de la realidad en tres niveles distintos: hechos (reactiva), pautas de comportamiento (reflexiva), estructura sistémica (generativa). En las organizaciones que aprenden los líderes prestan atención a los tres niveles, pero en especial a la estructura sistémica.

**c) Servidor:** servicio a la gente que ellos conducen y servicio a la finalidad o misión mayor que anima a la empresa.

### **MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS**

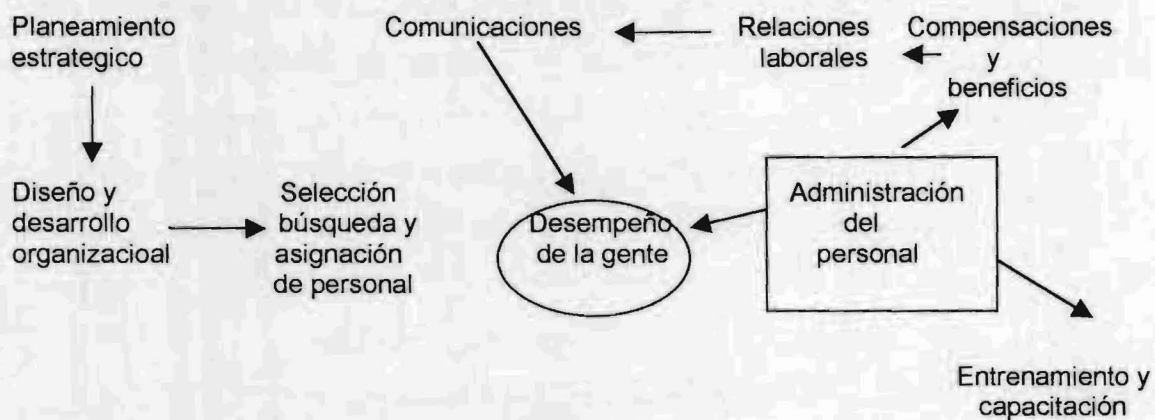
Siempre existe una estrategia, más formal o menos estructurada, más explícita o no que queda denunciada por las acciones emprendidas.

Esencialmente la definición del plan estratégico consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo va a competir la empresa, los objetivos y con que políticas. La estrategia define el carácter central, la imagen y fines de la organización, las características particulares que esta tendrá para sus miembros y clientes, así como la posición que espera ocupar en el mercado.

Para la definición de la estrategia se puede considerar:



### Funciones del Area de Recursos Humanos



### EDUCACION EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

La educación ha estado siempre relacionado con otros conceptos como:

aprendizaje, conocimientos, sabiduría. En cada momento histórico estos términos probablemente han sido considerados con diferentes enfoques.

En la actualidad, se considera que una persona educada es aquella capaz de seguir aprendiendo, y que está ávida de hacerlo.

Poseer información o ser un especialista no necesariamente conlleva tener la capacidad de relacionar conocimientos, de poner en práctica los conocimientos. El saber es tener información y también poder aplicarla.

“ El desafío que enfrentamos consiste en volver a hacer del conocimiento un medio para el desarrollo humano. Ir más allá del conocimiento como herramienta y recuperar el papel de la educación como el camino a la sabiduría.

Es en sustancia, lo que siempre significó y tendrá que volver a significar la educación cuando se la distingue de un conocimiento competente “.<sup>1</sup>

Cuando se habla de educación en las empresas, se entiende que es educación de adultos; lo que presenta características particulares.

- El aporte de una amplia cuota de conocimientos y experiencias, así como de prejuicios y temores.
- Preocupaciones y necesidades concretas ( derivadas del trabajo) que se pretenden resolver con el aprendizaje.
- La capacitación debe ser activa y participativa.

---

<sup>1</sup> Drucker Peter y Nakauchi. **Tiempos de desafíos. Tiempo de reinenciones**. Ed. Sudamericana. Buenos Aires. 1997. p. 112

- Existe autonomía en las personas.

En educación de adultos se podría diferenciar.

- a) **Educación formal**: incluiría primaria, secundaria, universitaria, de posgrado. Se lleva a cabo en instituciones específicamente educativas, conduciendo a títulos y acreditaciones.
- b) **Educación no formal**: lo que a través de cursos, seminarios, permite adquirir conocimientos específicos.
- c) **Educación Informal**: es la que proviene del ambiente mismo donde la persona se desenvuelve.

En las organizaciones productivas, se podrían dar cualquiera de los tres tipos de propuestas educativas. En el primer caso (educación formal), se deberá dar una relación con las instituciones educativas formales. En cuanto a los otros dos tipos de propuestas, es lo que generalmente se instrumenta en las empresas. Incluiría capacitación de pre-ingreso, capacitación en temas de relación e interpretación laboral para la tarea, adiestramiento, capacitación específica.

El aprendizaje en las organizaciones proviene de dos elementos: la capacitación y la experiencia. Estos elementos a su vez interactúan en un contexto con otros elementos.

Ernesto Gore identifica tres aspectos organizativos que parecen directamente relacionados con el aprendizaje en la organización: los objetivos (y consecuentemente la estructura) , la cultura organizativa y el ambiente en el que la organización se desenvuelve.

## **1- El factor racional: los objetivos y la estructura**

Parece válido afirmar que los objetivos de una organización, su estrategia, su estructura formal, sus normas y precedimientos, los criterios de división del trabajo, facilitan algunos aprendizajes e inhiben otros. Este planteo sin embargo tiene varias restricciones, en primer lugar el conocimiento que se tiene de los objetivos no es absoluto. En segundo lugar, los objetivos no son siempre compartidos; pueden ser contrapuestos, la gente no sólo actúa para lograr objetivos comunes sino también para imponerlos o sabotearlos. Tercero, faltaría entender como es que los objetivos son aceptados por la gente. Porqué la gente acepta volverse previsible, actuar de cierta forma y no de otra. (una forma de explicarlo es hablando de poder y cohesión). Por último explicar el aprendizaje en función de los aspectos más racionales, instrumentales, de la organización, es otra restricción simplemente por la ambigüedad que caracteriza el quehacer organizativo.

## **2- El factor cultural: los mecanismos de relación**

Como el mundo, es un contexto ambiguo, donde lo que sucede no es claro y entenderlo es importante, para ello, la gente construye y comparte significados.

Una cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna.

Desde el punto de vista de la coherencia interna, una cultura es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas; límites, criterios de inclusión y exclusión; poder y estatus, reglas para obtener, mantener y perder poder;

recompensas y castigos, definición de conductas acertadas e incorrectas.

Cada cultura organizativa, confiere a la organización y a sus miembros una cierta identidad.

Considerando los rasgos más destacados se podrían identificar:

- Culturas orientadas hacia los resultados
- Culturas orientadas hacia el poder
- Culturas orientadas hacia la gente
- Culturas fundadas en procedimientos.

En elementos culturales se encuentran aquellos orientadores de los posibles aprendizajes.

Las culturas organizativas condicionan el aprendizaje operando directamente sobre la información y su tratamiento.

Las organizaciones son instituciones capaces de crear sus propias instituciones, confieren identidad, orientan la atención, recuerdan y olvidan, clasifican y conforman nuestros pensamientos. Como todas las instituciones, su mayor logro es hacer que su rol pase inadvertido.

Al construir un lenguaje, categorizar a la gente, las ideas y las cosas en función de su peculiar transformación de la realidad, las organizaciones condicionan procesos cognitivos básicos de sus miembros.

El hecho de que la construcción del pensamiento sea un hecho social, y consecuentemente organizacional, no significa necesariamente falta de



racionalidad.

Es un proceso de construcción colectiva, de interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y el mundo de la conducta organizacional.

### **3- El factor ambiental: el contexto y el aprendizaje**

Las organizaciones que sean capaces de subsistir, deben ser capaces de responder a las demandas del medio ambiente, lo cual les exige ciertas estrategias, ciertos objetivos, cierta estructura y también alguna forma futura que implique valores y actitudes “ adecuadas” a ese contexto.

Para que una organización subsista debe encontrar un nicho dentro del cual obtenga recursos.

En esto no todo es habilidad de los miembros. Cuando un nicho es próspero, una organización puede sobrevivir aún a costo de márgenes relativamente altos de ineficiencia. Recíprocamente, cuando se hace difícil seguir con cierto tipo de producción o servicio por falta de recursos, pueden morir organizaciones relativamente efectivas.

Desde el punto de vista del aprendizaje en las organizaciones: lo que la gente aprende en un contexto organizativo no sólo tiene que ver con la estructura y la cultura de la organización sino también con la ubicación de esa organización en la sociedad y los mecanismos sociales de selección de organizaciones.

En contextos relativamente quietos, la gente sólo tiene que aprender como hacer mejor lo que hace. En contextos turbulentos, donde la competencia por

recursos es muy alta y los criterios de asignación muy cambiantes, una organización que aspire a subsistir debe estar preparada para modificarse a sí misma desde sus propias energías.

La experiencia en marcos organizativos, tiende a reproducir las formas predominantes en esa organización. En contextos relativamente benévolos, aprender de la experiencia es valioso. Cuando una organización depende de recursos en vías de extinción, aprender de la experiencia perpetúa el error.

### **LA EDUCACION COMO VARIABLE DE COMPETITIVIDAD**

En la actualidad sería difícil encontrar a alguien que no considerara la importancia de la educación tanto para el desarrollo humano, como para la competencia en el aspecto económico de un país o región.

Las empresas deben competir internacionalmente y en este sentido el Estado debería asegurar una educación básica a sus ciudadanos y las Empresas invertir en capacitación para estar a la altura de los nuevos requerimientos.

En la relación educación – empresa y educación – sociedad se están produciendo cambios significativos. Siguiendo a Drucker se pueden identificar: el aprendizaje es un proceso vitalicio y no termina con la graduación, en realidad es donde empieza. Esto impacta tanto en la universidad como en las empresas.

Las computadoras producen cambios en la instrumentación de la educación. Las empresas requieren trabajadores capaces de relacionar sus conocimientos y de innovar.

La tendencia es que la tecnología de la información no solo influirá en la información que se usa, sino que será el eje de las organizaciones de las Empresas.

En un sentido más general, se entiende por capacitación todo aprendizaje de conocimientos teóricos o prácticos y actitudes, organizados para capacitar a los individuos con miras a la realización de actividades productivas, o para cambiar su comportamiento laboral.

Por consiguiente, puede referirse a quienes aprenden por primera vez en su vida y a los que han trabajado siempre, abarca las tareas escolares y las extraescolares, así como la formación profesional, técnica, de empresa, de gestión, social y para otras calificaciones útiles, ni siquiera hace falta llamarla capacitación como es el caso de la extensión o divulgación agraria o el de los servicios de asesoramiento de empresas.

### **LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS**

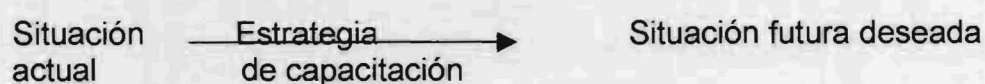
Hoy más que nunca el factor humano juega un papel en función de ventaja (o desventaja competitiva). El contexto donde operan las organizaciones es cambiante y también las situaciones internas, hacen necesario vincular las políticas de recursos humanos y la capacitación.

Todo servicio de capacitación interna, constituye un sistema al servicio de la organización y a las personas que la conforman. En todos los niveles el público al que va dirigido necesita encontrar respuestas a sus necesidades de formación, a sus intereses y motivaciones.

Se podrían agrupar las políticas de capacitación en:

- Aquellas centradas en el desarrollo de las personas.
- Aquellas centradas en requerimientos operativos en la tarea (actual o futuro)
- Aquellas que integran las necesidades que surgen desde la organización y la de las personas.

En todos los casos se espera producir un resultado.



Un plan de capacitación debe ser coherente con los otros sistemas y políticas de la organización. Generalmente necesita ser complementada con otras estrategias para producir los resultados buscados. Puede ser evaluado en función del aprendizaje producido y del impacto en el trabajo cotidiano.

Los riesgos existentes:

- Expectativas desmedidas: en tanto la capacitación no lo logra todo y menos aún si actúa sola.
- Capacitar para no tomar otras acciones correctivas.

La capacitación es parte de la estrategia de la empresa y de la gestión del cambio. El cambio organizativo ocurre en los niveles individuales, organizacionales, y sociales. Altera radicalmente las labores y responsabilidades de los miembros de la organización. El impacto resultante afecta a las relaciones

tanto formales como informales del personal, así como sus relaciones particulares y actitudes hacia la organización. También la falta de atención hacia la integración de la nueva tecnología en el lugar de trabajo ha provocado problemas en la productividad y de personal infrautilizado. El impacto del cambio se ha sofisticado y el número de variables ha aumentado.

La gestión del cambio supone un proceso que debe ser gestionado donde se puede incursionar eficazmente dentro de las organizaciones cubriendo con ayuda de la formación los "gaps" (espacios en blanco o lagunas) entre lo que tenemos y deseamos a nivel de comportamiento.

Existen distintas resistencias al cambio, en cuanto a que:

- Lo desconocido produce temor y resistencia.
- Desconocer la razón del cambio
- El cambio también puede provocar una disminución de beneficios o una pérdida

Para disminuir la resistencia al cambio es favorable la participación de los miembros de la organización en la planeación de los cambios. La comunicación acerca de los cambios propuestos también ayuda a clarificar las razones o los efectos de los cambios.

Las tendencias que se visualizan en materia de formación:

- La formación se convierte en un proceso continuo y cotidiano
- Se reconoce la heterogeneidad en los grupos de personas a recibir formación, y por tanto el trato diferenciado que se requiere.

- Mayor autonomía del que aprende
- La experiencia del trabajador reúne una variedad de situaciones, y matices tan grande difíciles de reproducir a la hora de aprender.
- Los puestos de trabajo son cada vez más dinámicos por lo que exige personas que se puedan acomodar a esa flexibilidad. La formación debe hacer frente a ese fuerte ritmo de trabajo.
- La efectividad de la formación se mide en el rendimiento de las personas y no en la satisfacción que proporcione al trabajador el proceso de aprendizaje.

El conocimiento de una organización es la suma de sus competencias, y constituye una ventaja estable. La formación es una herramienta para lograr esas ventajas.

Para que la formación tenga un carácter instrumental, se debe sustentar en un modelo de realización basado en el contexto, las habilidades, y la motivación. La formación o capacitación no se resuelve solo dando cursos.

La ingeniería de la capacitación supone generar las competencias necesarias pero también influir en el contexto donde se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos.

Se deben considerar los siguientes puntos:

- Claridad sobre el modelo de recursos humanos que se necesita en la organización.
- Analizar las capacidades requeridas en relación a la calidad y productividad requeridas.
- Conocer las habilidades y conocimientos de la gente.
- Identificar los gaps que se producen y analizar si se pueden reducir mediante

formación.

- Definir planes de formación, en función a los diferentes grupos de protagonistas, intentando mejorar la inversión.
- Seleccionar la estrategia en base a contenidos y costos.
- Implicar a los protagonistas, desde el inicio.
- Generar un estilo de gestión donde la formación sea una pieza clave.
- Hacer un seguimiento de la eficiencia, identificando oportunidades de mejorar.

### **NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Dentro de las necesidades de la organización, las relacionadas con las operaciones y el trabajo en sí se pueden determinar a partir de las descripciones de puestos y de los estándares de desempeño

Los procesos de cambio en los Recursos Humanos para una situación deseada comprende :

- a) Selección: es el proceso mutuo mediante el cual el individuo y la organización se ajustan para constituir la relación de trabajo.
- b) Actuación: es la contribución que tanto los individuos como los sistemas hacen para el cumplimiento de los objetivos de una organización
- c) Valoración: es el proceso de feedback de evaluación y mejoría de la actuación del individuo y del sistema.
- d) Sistema de compensación: son todas las formas de pago financiero y no financiero a los individuos, a los equipos, y al sistema por sus contribuciones como parte de la relación de empleo.
- e) Desarrollo: es el proceso continuo de actividades planificadas y estructuradas designadas para mejorar la actuación individual, de equipo y de la

organización.

- f) Desarrollo de una Organización: es el proceso de cambio en todos los sistemas diseñados para incrementar la efectividad, la eficiencia y la mejora de una organización y el bienestar de sus miembros mediante intervenciones planificadas.
- g) La Carrera Profesional: es el proceso por el que los individuos progresan a través de una serie de etapas relacionadas con el trabajo, cada una de las cuales se caracteriza por un conjunto de temas, tareas y principios relativamente únicos.

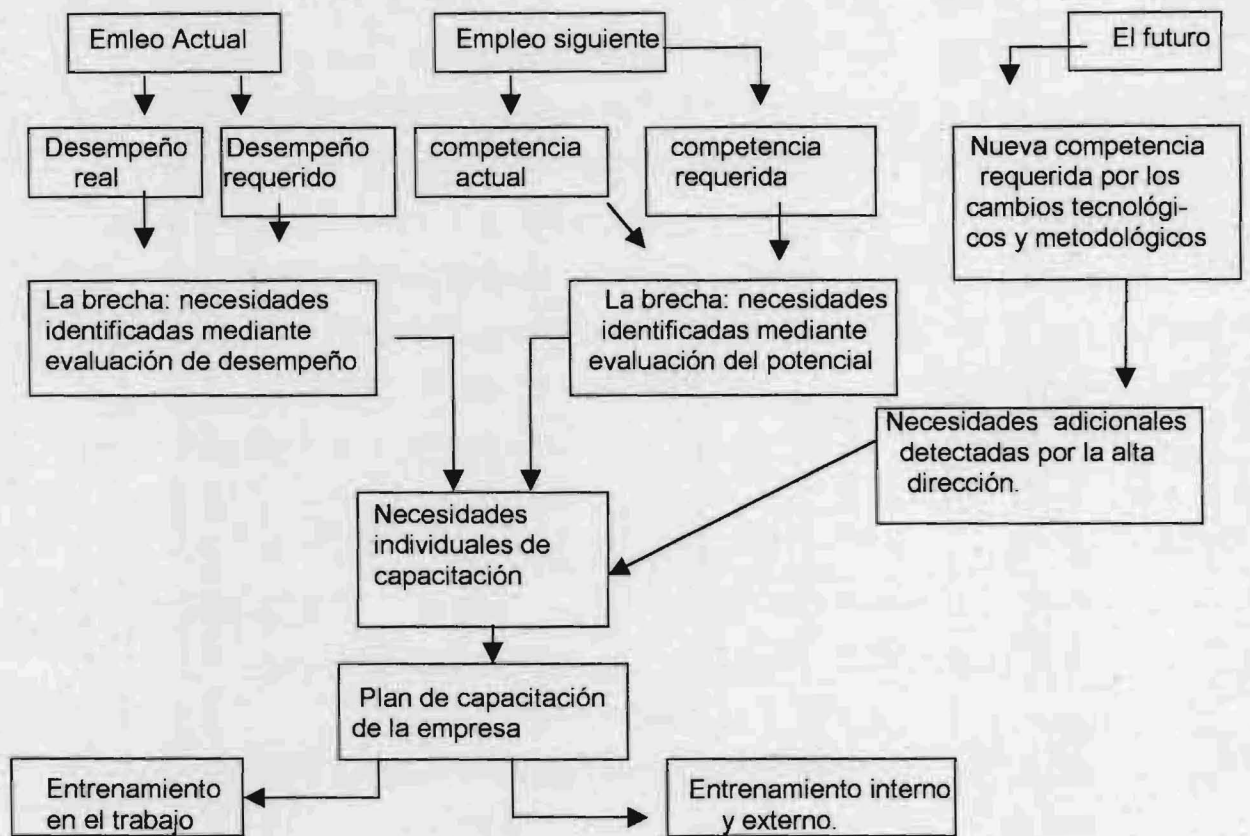
Estos procesos son el resultado de la implementación de estrategias empresariales y de cambios en los paradigmas aplicados dentro y a través de las organizaciones.

Los cambios en el paradigma de un enfoque tradicional centrado en el individuo, supone cambios en el proceso de selección, evaluación, compensación, etc.

El nuevo enfoque ofrece alternativas a los gerentes de Recursos Humanos, basados en los sistemas y en actuación del equipo directivo, combinadas con trabajos y actuaciones individuales.

El enfoque tradicional ignora el impacto de los sistemas a la actuación individual y refleja un punto de vista reduccionista de los gerentes que asume que las actuaciones individuales agregadas aseguran la actuación global del sistema.





Evaluación

Desarrollo Organizacional

El conocimiento es un proceso. El individuo aprende y el aprendizaje que en su conjunto es lo que llamamos conocimiento va modificando su comportamiento, su conducta. Toda capacitación lleva implícita una aceptación motivada. La motivación se puede referenciar en lo económico, en el conocimiento, y en lo espiritual o humano.

# CAPITULO 3

RECAPITULACION



## RECAPITULACION

El Trabajo Social en la búsqueda de protagonismo, deben ampliarse los criterios de análisis de la realidad, afrontar las exigencias de formación, rever el rol y no acompañar la vertiginosa caída de las instituciones.

El modelo imperante en el mundo al cual adhirió la república Argentina provoca la exclusión de miles de seres humanos y el aumento creciente de la pobreza en proporciones inéditas en este siglo colocando a la humanidad frente al desafío del año 2000 en un camino de profunda crisis económica, política y social de no mediar en el corto y mediano plazo programas y acciones que tengan como eje sustantivo el desarrollo humano.

El Trabajo Social no se reduce al traslado de modelos exitosos en el campo profesional, sino que debe desarrollar una lucha conjunta contra la pobreza, articulando áreas, buscando nuevas formas de abordaje de la realidad, mejorando el nivel de eficiencia en el uso de los recursos, planificando y evaluando.

El Trabajo Social no es una propuesta neutra, se enlaza con las cosas de la vida cotidiana.

El modelo económico capitalista vigente en la actualidad en la mayoría de los países Latinoamericanos y el caribe en contraposición a las manifestaciones de éxito de las clases dominantes, concluye en una realidad donde los países son más ricos y su población cada vez más pobre.

La fragilidad de los sistemas democráticos se sustenta en la imposibilidad

de imaginar una democracia superada, cuando grandes sectores sociales son excluidos de la economía y de la sociedad.

Ante esta grave situación es urgente modernizar y hacer más fuertes los procesos de ejecución de las políticas y programas sociales. En la Argentina las experiencias de gestión participativa son aisladas con una cobertura limitada, a corto y mediano plazo, a veces anónimas y a cargo de organizaciones no gubernamentales, por otro lado los programas de educación popular no son una realidad en nuestro país.

Las políticas sociales en los últimos años son de neto corte asistencialista, con recursos limitados y una estrategia de focalización (población de riesgo) pero al mismo tiempo crece aceleradamente la desocupación y la pobreza en dimensiones impredecibles.

El Trabajo Social si bien no va a resolver los problemas estructurales, que dependen más del modelo de producción y de las relaciones internacionales, debe ser tomado como un instrumento efectivo para una política social agresiva, protectora de los más débiles y para un modelo de desarrollo productivo orientado hacia el desarrollo humano. Es decir que esto no sea una simple adecuación del trabajo social empresarial, al perfil ideológico propio de - por ejemplo - las tendencias puramente eticentistas.

El gerenciamiento tomado de otros campos como el management privado comienza a exhibir demasiadas grietas, dado que la cantidad de variables intervinientes en el campo social torna ineficaz una planificación rígida y requiere una capacidad de negociación permanente y con la incorporación de múltiples actores.

Las búsquedas que los trabajadores sociales están llevando adelante a fin de encontrar explicaciones a las preguntas y orientaciones a las dudas necesitan un espacio que debe ser compartido.

Pero efectivamente lo que desvela es la falta de certeza en los propios valores. En muchas ocasiones se des Cree de la propia condición atribuyendo a la buena voluntad o al sentido común los grandes o pequeños logros de todos los días. Deben empezar hoy mismo a afrontarse los desafíos que actualizará el próximo siglo.

Existen modificaciones en la estructura social, como la desaparición del obrero como actor genérico de la historia y el debilitamiento de las organizaciones sindicales en las luchas sociales. Son transformaciones en el mundo del trabajo que se acrecientan día a día y ello implica destrucción y creación de empleos, desaparición y emergencia de nuevos perfiles profesionales, descalificaciones y necesidad de nuevas calificaciones, importancia creciente de la producción no material, nuevas organizaciones y gestiones del trabajo, nuevas relaciones entre la producción, la investigación y la formación.

Y en el centro de este intrincado proceso está el hombre, como eje fundamental de todo desarrollo, jugando como dice Utría el triple papel de sujeto, objeto y agente de cambio. Él constituye el motor, la energía creadora, el eje en torno al cual se producen las transformaciones, son los que transforman los recursos naturales económicos y el trabajo del hombre en bienes y servicios.

Muchas organizaciones, grupos e individuos están en la situación en su actual puesto de trabajo, en que han sido arrasados por reestructuraciones, redefiniciones, reducciones de la dimensión de la empresa y un conjunto de

medidas de reducción de costos causadas por mareas económicas globales y tienen la urgente necesidad de revitalizar su compromiso para desarrollar una actuación colaboradora.

La gente de hoy tiene el agri dulce sentimientos de estar juntos en esto y consecuentemente de sobrevivir a perecer juntos.

Los términos gestión de calidad total, mejora continua de la calidad y reingeniería son temas actuales. ¿Porqué no descubrir de qué tratan, su significado explícito e implícito y como pueden repercutir en la gestión de los recursos humanos?

El cambio puede contemplarse más como una oportunidad que como una amenaza y los principios y prácticas de una calidad pueden ayudar a esta transformación. Se puede estar interesado en las subespecialidades de la gestión de los recursos humanos relacionadas con la selección del personal, la contratación, la asignación de puestos de trabajo, la formación y el desarrollo la remuneración y los beneficios, o en las relaciones laborales y la seguridad. Pero es necesario direccionar, estas áreas hacia una globalidad coherente con los objetivos del Trabajo Social como profesión. Debe alejarse la tentación de una pura y simple mimesis del Trabajo Social como por ejemplo con la Calidad Total o sus supuestos políticos e ideológicos.

Hay que pensar en las alternativas que nos presentan los recursos humanos y preparar a las organizaciones, grupos de trabajo y a los individuos para la supervivencia y el desarrollo futuro en un entorno global cada vez más competitivo pero sin aceptar tal competitividad como mera imposición de la supervivencia del más apto.

En la Empresa privada es necesario definir el objeto de intervención transformándolo para el trabajo social, sin negar la realidad pero tampoco aceptándolo como una determinación.

“Como trabajadores deberemos evitar ser atraídos por el campo gravitacional de los grupos que ostentan un poder que tiende a sustituir valores y bienes culturales genuinos de los grupos de operarios de la empresa en pro de modelos societales de dudosa viabilidad en nuestra realidad.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marcón Osvaldo A. *El Trabajo Social en la Empresa de Capital Privado*. Universidad Nacional del Litoral- Fundación Banco Bica. Pag. 95.

**LA UNIDAD HUMANA:  
Proceso de Personalización**



El individuo se reconoce como tal en su relación con otros, esa relación o interacción condicionan su personalidad. En esta relación el lenguaje y la comunicación juegan un papel esencial en cuanto afectan el tipo de conocimiento social que las personas adquieren sobre ellos mismos y los otros (las personas tienen conocimientos sociales que varían en el grado en que sean representaciones de sí mismos, de los otros y sus conductas) y a su vez, el conocimiento social afecta la forma en que se comunican las personas y (en definitiva) aporta a la constitución del orden social.

La naturaleza social del conocimiento que surge de la actividad concreta del hombre sobre el medio y sus relaciones con otros hombres, se trata de un fenómeno condicionado social e históricamente.

De lo que hasta ahora se conoce, parece que en los primeros estadios, pensamiento y lenguaje son relativamente independientes. Esta independencia finaliza en posteriores estadios de desarrollo donde el lenguaje y pensamiento llegan a formar parte de una compleja amalgama.

La conciencia del hombre se desarrolla en proceso del pensamiento, en las decisiones y en los actos.

Se supone que un trabajador tienen una mayor productividad sí sus relaciones:

- Personales
  - Familiares
  - De Trabajo o y en la comunidad
- } Son satisfactorias sí
- \* Hay una satisfacción razonable de necesidades básicas de su familia.
  - \* Hay conciencia del valor de su función en la organización que trabaja,

Pero para que esto ocurra debe existir una actuación de cada uno de los individuos que componen esa organización de trabajo y que podríamos numerarlas:

1 - La actuación individual: implementación diaria del perfeccionamiento y modificación de las tareas personales y de las actividades relacionadas con el alcance de la responsabilidad de los propios empleados.

A – cumplimiento cotidiano de tareas y en el nivel de actuación , el respeto a los demás se alimenta o modifica cada día en la planificación y gestión de la actuación del trabajo individual.

B – la calidad es personal, son las elecciones individuales que la gente realiza cada día mientras está trabajando, las que influyen decisivamente en los resultados que ellos mismos crean.

2 – El respeto por los demás: es la visión positiva de nosotros mismos y de los demás como personas que siembran el compromiso personal para la actuación de un mejor vivir.

Esto tiene que ver con el modelo como nos tratamos a nosotros mismos y a los demás normalmente, como nos vemos a nosotros mismos con relación a los demás y cómo vemos el valor que cada persona aporta a cada relación.

Aquellas personas que en el trabajo respetan a los demás pero no se respetan así mismos son incapaces de relacionarse de un modo colectivo, interdependiente, porque infravaloran su propia estima, no exponen sus propias opiniones, y esperan la aprobación de sus propuestas por los demás (por ejemplo existen empleados que permiten que los demás abusen verbalmente de ellos sin establecer límites que protejan el respeto a sus opiniones)

Aquellas personas que solo se respetan a sí mismas pero no alientan a los compañeros de trabajo y no son capaces de aprender de los demás o generar trabajo en equipo (por ejemplo empleados que no piden información o que ignoran la interacción de empleados que conocen bien su trabajo)

Algunas personas solo sienten o muestran admiración por aquellos que tienen un rango o posición superior en las organizaciones y tratan a los compañeros y/o a sus inferiores con desprecio o rechazo.

Toda empresa requiere respeto por todos los miembros de la organización, independientemente de su cargo, porque cada persona está recibiendo continuamente autoridad para mejorar la efectividad de la organización.

Algunas personas profesan respeto por los demás pero su conducta indica que siempre esperan que los demás cedan a sus juicios: normalmente se imponen en las conversaciones de los demás y en los procesos de toma de decisiones. Este azar entre el respeto retórico por los demás y la realidad es exactamente lo

que se elimina o reduce sustancialmente en las organizaciones. El sistema no puede mejorar sin una integridad y respeto sinceros.

El respeto a los demás y la tolerancia social son particularmente importantes en la valoración de la diversidad y en la integración laboral del mundo actual.

La discriminación laboral no solamente es ilegal, sino que además viola los principios en los que se apoya el respeto por los individuos, en la planificación de la actuación (la planificación de la actuación es el proceso que concede a todos los empleados lo necesario para implementar mejora continua en los procesos y sistemas precedentes mediante la realización de tareas y actividades a nivel individual).

El trato laboral irrespetuoso es moralmente ofensivo y reduce la efectividad agregada de una organización, levantando barreras al acceso igualitario o la información y a la formación y hace olvidar el igual reconocimiento por las contribuciones al éxito de la organización.

Por otra parte, aquellos que se respetan a sí mismos y a los demás, estén o no en una clase protegida, están más predispuestos a apreciar el éxito de los demás y a emularlos en lugar de mostrar resentimientos hacia ellos (por ejemplo cuando un compañero de trabajo consigue algo, del trabajador respetuoso reconoce y celebra su triunfo, se inspira en el ejemplo de su compañero para hacer honor a sus propios talentos y hacer lo mejor que saben, en lugar de demostrar favoritismos, sentir celos o envidia).

Es aquí donde es necesario analizar sobre lo que el Trabajo Social debería estar haciendo, o sobre lo que se espera que se haga.

Quizás en las instituciones existen objetivos claros y surge una tendencia a enumerar actividades concretas en vez de enunciar objetivos que motivan esas actividades, como por ejemplo:

- Mejoramiento progresivo de las condiciones de vida de la gente.
- Aprovechamiento de recursos humanos
- Orientación del ser humano al cambio y a la adaptación
- Creación de recursos comunitarios para los fines de desarrollo
- Creación de estructuras para el funcionamiento de otros servicios organizados.

Lo cual sería un enfoque para ayudar a que una organización avance significativamente en los procesos de cambio de la empresa. Las últimas teorías de la Administración ven necesario considerar aquellos elementos que hacen a la integración de las personas al sistema – empresa, en tanto esto repercute en el mejoramiento de la calidad.

En nuestro país cada empresa establece su Trabajo Social, con arreglo a sus propias normas.

Desde el Trabajo Social, el proceso socio-educativo tendería a través de diferentes acciones, a lograr una superación en los niveles de conciencia de los trabajadores, para su desarrollo humano integral. Este proceso de superación o cambio proyectado desde la empresa se trasladará a otros ámbitos donde esta persona participa, (por ejemplo, la familia, el barrio, etc.) en tanto no estaremos

incidiendo en una parte de la vida de las personas, sino en ésta como unidad humana.

La posibilidad de superar el mero predominio de la realización del sujeto como "Individuo" eficiente, hacia la realización del sujeto como "Persona" eficiente abre un camino al objeto de intervención del Trabajo Social. Un sujeto que se personaliza es un sujeto que produce eficientemente pero que reproduce en el nivel simbólico, formas de solidaridad, de pertenencia, de compromiso, etc. Que superan los condicionamientos del economicismo capitalista. He aquí uno de los elementos fundamentales del objeto de intervención del Trabajo Social.

## LA UNIDAD SOCIAL

¿ Una Organización Empresarial o una Comunidad?

Una empresa es, ante todo, una comunidad de pensamientos. Cuando varias personas se reúnen para construir un proyecto, forman una empresa.

La célula familiar es la primera de las empresas, en el sentido de "emprendimiento". Pero más allá de ellas, las empresas son múltiples:

- Un Club deportivo
- Una Municipalidad
- Una Asociación Musical
- Un Centro de reflexión
- Una Iglesia
- Una Sociedad de Producción, son entre otras, empresas regidas con sus códigos, sus modos, en el marco de su propia identidad.

Como conceptos opuestos a pobreza, alineación y anomia se pueden situar los de nivel de vida, existencia, que apunta a potenciación de auto-actuación y afecto y que refiere a las nociones de solidaridad y pertenencia.

Si hablamos de una comunidad en la empresa estaremos haciendo referencia a estos tres últimos puntos, fundamentalmente al de solidaridad y pertenencia.

Una empresa se construye, se modifica, evolucionando. Tienen en cuenta la lógica de los tiempos. Se adapta a su contorno. Genera y asume sus propias mutaciones.

La comunidad de la empresa puede también observarse desde la teoría de



sistemas, Luhmann, sostiene que las sociedades modernas se caracterizan por la coexistencia de sub-sistemas sociales que son funcionalmente diferenciados.

El objeto de nuestro trabajo es la empresa económica. La empresa comunica porque nunca está sola pertenece a un conjunto, ninguno de cuyos elementos puede ignorarse, y donde cada elemento, cada eslabón, debe estar en comunicación con los otros.

Los seres humanos, personas individuales concretas, toman parte en todos los sistemas sociales y la sociedad no se compone de seres humanos, sino de la comunicación entre seres humanos.

Incluye factores asociados con las características formales e informales de la "personalidad" de la organización.

- 1) normas de la organización, responsabilidad de cada puesto de trabajo, relaciones socio-psicológica esperada.
- 2) posición y relaciones de poder entre miembros individuales y grupos.
- 3) el grado en que la organización laboral es una comunidad laboral.

El sistema social es el que tiene mayor impacto en factores tales como competencia, cooperación, motivación, creatividad, comportamiento innovador y trabajo en equipo.

En las sociedades modernas nadie está "fijado" en una función social particular sino que participa en varios sub-sistemas que están diferenciados funcionalmente; la ideología es la que cohesiona al conjunto del sistema social.

La relación de un sub-sistema con la totalidad está determinada por una "función" específica, mientras las relaciones con los otros sub-sistemas pueden designarse como "rendimiento".

La capacidad para representar a la totalidad del sistema dentro de propio sistema, la entera sociedad dentro de la sociedad, es la fuente de legitimación. Quien puede representar la totalidad de la sociedad desde adentro de la sociedad esta legitimado en el poder.

Offe, dice que la inclusión/exclusión en los distintos sistemas depende del poder de intercambio de cada individuo.

Los sistemas sociales pueden afirmarse en un ambiente hipercomplejo, por virtud de alteraciones ya sea en los elementos sistémicos o en los objetivos o valoraciones, o ambos. La misma modificación sistémica puede concebirse como proceso de aprendizaje y cambio o como proceso de disolución y colapso del sistema.

Es necesario distinguir crisis de integración sistémica y crisis de integración social de un sistema de sociedad. Desde el punto de vista de la integración sistémica, los sistemas sociales son considerados desde el ángulo de su capacidad para mantener sus límites y la continuidad de su existencia controlando la complejidad de un ambiente inestable. Aquí, los sistemas sociales son observados considerando sus rendimientos y los procesos de autogobierno específicos de un sistema autocorreguido.

El concepto de integración social, por su parte, refiere a aquellos sistemas institucionales en donde se socializan sujetos hablantes y actuantes, a los

fundamentos consensuales o estructuras normativas, en este caso, la crisis asume la forma de desintegración de las instituciones sociales.

Las crisis de integración sistémica emerge como resultado del déficit de racionalidad de los arreglos institucionales, la crisis de integración social deviene de déficit de legitimación de dichas instituciones.

El resultado final depende del rango de tolerancia establecido por los principios de organizaciones de un determinado sistema social.

Esta perspectiva nos permite un abordaje de la trama que conforma la sociedad, como totalidad y ubica la comunidad de la empresa en esta relación entre subsistemas sociales.

Como Trabajadores Sociales nos permite ubicar las limitaciones existentes en la intervención, en tanto las conductas están moldeadas complementariamente con el complejo de conductas propiciadas por el sistema social imperante.

“Tal como explica Giddens, cada acción individual tiene un lugar en un contexto institucional establecido y afianzado a lo largo del tiempo, lo cual determina las características de proceso de reproducción social para cada una y para el conjunto del sistema”<sup>1</sup>

Al considerar a la empresa como comunidad estamos haciendo referencia a una valorización de los intereses grupales por encima del individual. Es decir a

---

<sup>1</sup> Lo Vuolo Rubén, Citado en la Cátedra. Políticas y Tecnologías Sociales. Santiago del Estero U.N.S.E. Facultad de Humanidades. 1997. p. 106

una Común-Unión de intereses, a una comunidad de intereses; esto afecta un aspecto ideológico social como lo es la relación entre los poseedores del capital y los poseedores del trabajo.

El avance hacia relaciones más solidarias, supera las formas de conformismo o domesticación individual y grupal para lograr una progresiva humanización de los roles que cada parte cumple en la empresa. Promete ensayos, nuevas formas de relación entre dichos polos de la contradicción: el capital y el trabajo.

Acentuación de la colaboración, la apertura a los demás, la interacción y la capacidad de crecer solidariamente, en vinculación estrecha con las demás relaciones humanas.

El Trabajador Social desde esta perspectiva asume un rol de promotor de estos valores solidarios en muchos casos ya instaurados en la cultura de los trabajadores.

Esencialmente es un rol socio educativo, en cuanto a alcanzar nuevos y superiores niveles de conciencia. La comunidad de intereses, en cuanto fin de la organización y personalización en cuanto proceso en cada sujeto, constituiría la clave conceptual para la constitución de un rol genuinamente de trabajo social en el seno de un campo privado.

# LA CULTURA EN LA EMPRESA

Siguiendo a Canclini, cuando hablamos de cultura nos referimos a un proceso de producción. No pensamos que la cultura sea un conjunto de ideas, de imágenes, de representaciones de la producción social, sino que la cultura misma implica un proceso de producción.

Cuando nos referimos a cultura, estamos hablando de la producción de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a comprender, reproducir o transformar el sistema social.

La palabra cultura puede aplicarse a una unidad social de cualquier tamaño, civilización, país, grupo étnico, ocupación, comunidad, así como a cualquier organización o grupo. La cultura se puede contemplar a tres niveles:

- Creaciones e instrumentos (tecnología, arte, modelos de conducta visible y audibles).
- Valores (adherirse a reivindicaciones normativas verificables tanto en el entorno físico como en el consenso nacional).
- Suposiciones (lógicas, creencias preconcebidas sobre la naturaleza de la realidad, seres humanos, actividades humanas y relación humana con el entorno).

Un modelo de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo a medida que aprende a solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado suficientemente bien como para considerarse válido y por otro lado, que ha sido dado a conocer a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar

y sentir con relación a los problemas.

Le estamos reconociendo a la cultura una función de comprensión, de conocimiento del sistema social, la estamos considerando como un lugar donde se representan los sujetos lo que sucede en la sociedad, y también como instrumento para la reproducción del sistema social.

Entonces, si los sujetos no interiorizan, a través de un sistema de hábitos, de disposiciones, de esquemas de percepción, comprensión y acción, el orden social, éste no puede reproducirse solo a través de la mera objetividad. Necesita reproducirse también en la interioridad de los sujetos. Esta dimensión simbólica, objetiva y subjetiva a la vez, es nuclear dentro de la cultura.

Pero los sujetos, a través de la cultura, no solo comprenden, conocen y reproducen el sistema social, también elaboran alternativas, es decir, buscan su transformación.

Con este concepto se abarca bajo el nombre de cultura todas aquellas prácticas e instituciones dedicadas a la administración, renovación y reestructuración del sentido en una sociedad.

Con relación a como se interiorizan las estructuras sociales, Bourdieu, en la teoría de hábitos, sostiene que si hay homología entre el orden social y las prácticas de los sujetos, es porque esas acciones ideológicas, esas determinaciones sociales, se insertan, más que en la conciencia, entendida intelectualmente como conjunto de ideas, en sistemas de hábitos, constituidos en su mayoría desde la infancia.

La acción ideológica más decisiva para constituir el poder simbólico no se efectúa en la lucha por las ideas, sino en esas relaciones de sentido, no conscientes en gran parte, que se organizan en el hábitus y que solo podemos conocer a través de este.

Bourdier, denomina hábitus a un conjunto de sistemas de disposiciones, de esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción. El hábitus programa el consumo de los individuos y las clases, aquello que van a sentir como necesario. Es en la estructuración de la vida cotidiana donde se arraiga la hegemonía. No tanto en un conjunto de ideas alineadas sobre la dependencia o de la inferioridad de los sectores populares, sino como una interiorización muda de la desigualdad social, bajo la forma de disposiciones inconscientes, inscriptas en el propio cuerpo, en el modo de actuar, en el ordenamiento del tiempo y del espacio, en la conciencia de los posibles y de lo inalcanzable. Entre el hábitus que uno tiene formado desde la infancia y las prácticas que realiza, puede haber diferencias. La diferencia entre las nuevas condiciones y las condiciones de origen pueden crear una distancia entre el hábitus y la práctica pero en el tipo de desfase entre uno y otro también puede ser indicativo del carácter de clase o de pertenencia originaria a un grupo diferente.

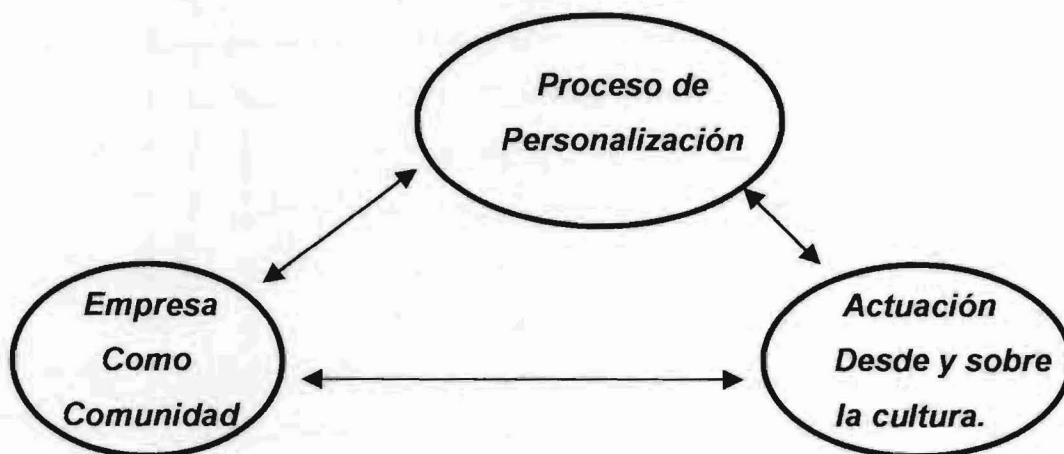
García Canclini plantea que para introducir la disrupción, es necesario plantearlo no como un cambio mental ( que es a lo que suele tender la mayor parte de la acción política, cambiarnos unas ideas por otras, un modo de concebir la sociedad por otro) sino como un cambio de hábitus, de los esquemas de percepción, comprensión y acción.

Una acción política transformadora, será ineficaz si solo trata de cambiar una concepción intelectual por otra en las masas. Comenzará a ser eficaz cuando



Ahora bien:

La clara percepción por parte del Trabajador Social respecto de qué función cumple la cultura en una estructura social es lo que ofrece una brecha explotable. Recordando el sentido que tiene en este trabajo la inclusión de un capítulo dedicado a la "recapitulación":



El Trabajo Social Empresarial plantea uno de los conflictos más serios al Colectivo. Se trata de ubicar una acción transformadora en el seno mismo del sistema, en el corazón de las relaciones de producción del capitalismo, se pretende transformar el orden establecido estando cotidianamente "cara a cara" con los operadores de tal orden, ¿es posible tal proyecto profesional?

La brecha a explotar es la que se pretende delinear con esta recapitulación. El objeto de Intervención a transformar incluye los tres núcleos mencionados en el convencimiento de que es posible desarrollar estrategias que conlleven, junto al cumplimiento de las tareas exigidas por la empresa, una modificación en el orden

se plantee como consumen las masas, como beben cotidianamente, como se apropian de los bienes, a partir de que estructuras subjetivas, a partir de que subjetividad colectiva y cuando nos planteamos entonces, como parte de la acción política, el cambio cultural.

Por supuesto son decisivos para resolverlo el desarrollo de la capacidad crítica de las masas, y su participación en la praxis. Pero la historia nos dice que también es un riego de los intelectuales y los líderes políticos revolucionarios, porque el mayor entrenamiento y disponibilidad intelectual para la crítica no libera automáticamente de la tendencia centrípeta y autojustificadora de todo sistema cultural.

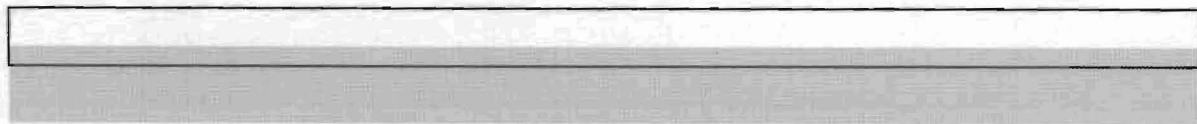
Estos conceptos creemos resultan sumamente significativos para entender la cultura en la empresa y relacionarlo con el tema "capacitación" en tanto decíamos anteriormente que la capacitación en la empresa es parte de la gestión del cambio. La capacitación conlleva un proceso de aprendizaje y este va modificando el comportamiento, conductas de los individuos. También podemos decir que el cambio en la conducta de un grupo de personas implica un cambio objetivo y subjetivo y por tanto tiene incidencia en lo cultural, o sea en el patrón de supuestos.

cultural (en el hábitus). Y esto es posible porque la historia muestra ejemplos de procesos de esta naturaleza pero en sentido inverso. Valdría recordar el ejemplo del denominado "Fordismo" (principios del Siglo XX) que desde un modo de producción específico introdujo cambios que determinaron formas sociales, mucho más allá de la mera cadena de montaje ideada por Henry Ford para su industria automotriz.

Mucho más fácil resultaría adherir, lisa y llanamente, a cierta tendencia observada dentro del Trabajo Social de repetir metodologías originadas en el orden imperante y para su propia reproducción. Pero no se trata de entregar una profesión a la ideología dominante sino de aceptar el desafío de la diversificación pero sin resignar la posibilidad de luchar por tomar el control de los procesos direccionándolos.

# CAPITULO 4

Hacia una intervención posible



INVESTIGACION

DIAGNOSTICA

## ANTECEDENTES

La empresa en la cual focalizamos la investigación diagnóstica corresponde a la Industria Frigorífica, fundada en 1960 por un grupo de empresarios ganaderos de la ciudad de Reconquista, ubicada en el departamento Gral. Obligado de la Pcia. de Santa Fe.

Esta empresa en el transcurso de los años fue ampliando su participación en el mercado de la carne, tanto interna como externamente. Con el progresivo incremento en la producción fue adquiriendo otras plantas y hoy cuenta con cinco ubicadas en la Pcia. de Santa Fe y una en la Pcia. de Buenos Aires.

Hoy es una gran empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios de base cárnica en amplia gama y alto volumen, ha logrado consolidar un prestigio que la convierte en una de las empresas más sólidas de la Argentina.

Supera las exigencias de mercado como la Unión Europea, Medio y Extremo Oriente, América Latina y los Estados Unidos, convirtiéndose en el tercer exportador de carnes de la Argentina, llegando a los distintos mercados con una alta gama de especialidades : hamburguesas supercongeladas, salchichas, comidas semi-preparadas, carnes envasadas al vacío y una línea completa de fiambres.

Esta empresa planea aumentar sus colocaciones en todos los mercados. Para tal fin ha constituido centros de distribución en el país y en el exterior que permitirán colocar sus productos directamente en los supermercados y así obtener mejores márgenes.

Esta empresa, como dijimos, se inicia en la ciudad de Reconquista y es donde tiene dos de sus plantas de producción.

Reconquista, es una ciudad que nace como consecuencia de la llegada de colonos friulianos y austríacos, crece como centro de servicios de su colonia agrícola, pero más tarde asume una función industrial. Esta circunstancia le permite ejercer hoy un importante efecto dinamizador en la región del noreste provincial.

El crecimiento urbano produjo un desborde en la ocupación del espacio, lo que determinó el nacimiento de la conurbación Reconquista – Avellaneda.

El aumento de población del último período intercensal supera el crecimiento vegetativo, esto evidencia que es receptora de inmigración.

La ciudad cuenta desde 1971 con un parque industrial de 56 hectáreas. En él se instalaron empresas diversas: aceites vegetales, resinas sintéticas, alimentos balanceados, muebles y viviendas de madera, mosaicos y mármoles, aberturas metálicas, hilanderías de algodón, etc.

Además, en el conurbano, ya funcionaban otros establecimientos industriales; molinos harineros y aceiteros, frigoríficos, desmotadoras de algodón, etc.

Las vías de comunicación; a unos quince kilómetros de la ciudad se halla el puerto que permite el movimiento de barcazas y la comunicación con Goya, en la provincia de Corrientes. El traslado vial circula por la ruta N° 11 y la provincial

Nº 1, la ruta provincial Nº 42 la une con Tostado. Próxima a la ciudad se encuentra una base de la Fuerza Aérea Argentina.

De acuerdo al Censo de 1991 Reconquista cuenta con 53922 habitantes y Avellaneda con 17786.

La Empresa a la que estamos haciendo referencia, desde el año 1989 incorpora a profesionales del Trabajo Social, para la investigación e intervención en las problemáticas sociales del Recurso Humano. Es así que se elaboran programas sociales de respuesta a problemáticas de vivienda, salud, recreación, y otras.

Esta atención a las problemáticas sociales cumple un rol importante de integración al sistema – empresa, como así también ha favorecido en ciertas oportunidades a la creación de lazos solidarios y al aprendizaje de trabajo en equipo.

Estos programas se materializan en respuestas concretas a carencia o necesidades de los trabajadores.

### FORMULACION DEL PROBLEMA

Por una parte es un problema detectado en la empresa en relación a la distancia entre la capacitación real y la necesaria requerida de acuerdo a las metas y objetivos de la institución.

Pero también es un problema inherente a la vida de la persona en el trabajo y en la comunidad. En relación a los cambios a que deben adaptarse las



personas, en un proceso donde el sistema exige una apropiación de nuevos conocimientos para adaptarse a los cambios o de lo contrario ser excluidos o marginados de la institución donde trabaja, con las consecuencias sociales negativas de esta determinación.

De manera que al problema lo definimos en función de las implicancias objetivas y subjetivas en que se ven envueltos los trabajadores en este momento histórico y las nuevas configuraciones que se van estructurando.

Lo ubicamos desde la consideración de los trabajadores como personas con posibilidades de ser protagonistas en los cambios que se van sucediendo y no terminar siendo meras víctimas de tales cambios.

Por tanto si no se brinda al trabajador la posibilidad de prepararse para los cambios, y no se consideran los aportes de éste para la instrumentación de los mismos, esto se constituye en un problema metodológico de capacitación.

Si solo se considera al trabajador como mano de obra y se pierde la visión de este como sujeto en su integridad, en su relación con otros, se creará un ambiente de trabajo desfavorable, habrá problemas de integración en los equipos de trabajo, predominará el individualismo y la marginación dentro de la misma institución. El trabajador no se sentirá confiado en la empresa.

El problema de adaptación a los cambios dentro del RRHH de la empresa, que tiene relación con las tareas cotidianas de los trabajadores, se constituye en un área donde los T. S. podemos intervenir, porque vemos un predominio de la visión de necesidad de adaptación desde una perspectiva esencialmente

económica, en cuanto a la competitividad que necesita la empresa de sus RRHH, para ganar nuevos mercados y aumentar los beneficios.

También somos conscientes de que no podemos dejar de lado el aspecto competitivo de la empresa en el actual libre mercado, pero sí consideramos las variadas posibilidades que posee la empresa si realmente se compromete con la comunidad interna y externa.

No se puede dejar de lado la función social de la empresa, en cuanto socializadora de sujetos. Hoy esto tiene mayor relevancia cuando se habla de los variados síntomas de desintegración social, de los excluidos de la sociedad.

Entonces al **objeto de intervención** lo construimos en las necesidades de capacitación, ampliando la función de ésta que además de ser un medio para canalizar las necesidades operativas, de competitividad, etc. tienda a incidir en el proceso de personalización, en el factor cultural y en la constitución de una comunidad en la empresa.

La utopía es lograr un sistema que integre y no excluya, donde se respete a la persona en su dignidad, donde la comunicación sea la herramienta del consenso.

#### OBJETO DE ESTUDIO

Lo constituyen demandas específicas de capacitación, la función que le es asignada, y los resultados que se esperan de su instrumentación; en la empresa frigorífica a que hacíamos referencia anteriormente, y en el año 1998.

## OBJETIVOS

Debe notarse que el intervalo entre la elaboración del Proyecto y el Trabajo Final, genera variables que hacen aconsejable variar los objetivos a fin de formularlos realistas. Hubiese sido posible, al final del Trabajo Final, advertir la enorme desigualdad entre los alcanzados en el T. F. y los formulados en el Proyecto. Pero si al momento de comenzar el T. F. los objetivos no se consideran realistas, sería necesario adjuntar su formulación.

En este proceso de aproximación al tema desde la realidad de la empresa, es que se encuentran los primeros obstáculos que hacen necesario replantear ciertos objetivos, que estaban previstos en el proyecto.

A continuación exponemos los cambios y los fundamentos de los mismos.

En relación a los objetivos:

- Conocer los obstáculos laborales cotidianos desde la perspectiva de la capacitación.

Esto supone una concepción de la capacitación como herramienta en la superación de ciertos obstáculos cotidianos.

- Promover la ubicación de la ecuación problemas – capacitación en el marco de la política empresarial definida para un período de 12 meses, desde el comienzo del estudio.

Este punto esta conectado con el anterior, en cuanto a que no se pudo acceder al conocimiento de la política empresarial para un período de 12 meses. Esto se justifica en parte por el secreto industrial.

Estos dos puntos derivan en que los siguientes ítem, que fueron formulados como objetivos específicos, no se desarrollan.

- Identificar los objetivos operativos de la empresa para el período de 12 meses.
- Situar la demanda con sus protagonistas y en su contexto
- Delimitar una demanda en materia de capacitación y en relación a la política y objetivos operativos de la empresa.

Nuestros objetivos quedarían formulados de la siguiente forma:

#### Objetivos generales

- Descubrir alternativas para una intervención profesional en capacitación en empresa.

#### Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa en función de la relación existente entre la capacitación actual y la capacitación necesaria – requerida.
- Formular Núcleos Temáticos logísticamente ordenados para ser considerados en un posible proyecto .
- Disponer de una evaluación diagnóstica de lo actuado en esta etapa del proceso.

## ESTRATEGIA METODOLOGICA

Dadas las limitaciones consideradas desarrollaremos una investigación de tipo cualitativa ( Entrevistas con informantes claves<sup>1</sup> y Análisis de documentos<sup>2</sup>).

Dentro de los métodos cualitativos, como técnica no reactiva, tenemos el método documental de interpretación.

“Garfinkel ha captado la esencia del procedimiento con su concepto del “método documental de interpretación “. Cualquier fenómeno que pueda observarse en forma discreta es señalado y tratado como “el documento de” algún patrón subyacente como “apuntando el o como” en nombre de él.”<sup>3</sup>

El patrón subyacente y lo que es conocido acerca de él se utilizan a su vez para interpretar al fenómeno observado. Así el fenómeno observado y el patrón subyacente se utilizan cada una para interpretar al otro.

En la medida en que se utilice este método, se deben hacer supuestos acerca del patrón subyacente a fin de saber cómo interpretar los indicadores. Estos supuestos provendrán del contexto social y del conocimiento de sentido común.

---

<sup>1</sup> Taylor S.J. y Bogdan. Citado en la Cátedra Metodología de la Investigación Social ( Segunda Parte) p. 20

<sup>2</sup> Schwartz Howard, Jacobs Jerry. Citado en la Cátedra Metodología de la Investigación Social (Segunda Parte) p.77

<sup>3</sup> Schwartz Howard, Jacobs Jerry. Citado en la Cátedra Metodología de la Investigación Social. (Segunda Parte) p.76

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

- Formulación de las demandas
- Filosofía general básica de la empresa
- Posicionamiento ante el fenómeno de la globalización
- Concepción de capacitación subyacente
- Coherencia del discurso
- Apertura real a la innovación en capacitación

**MOMENTO 1:**

**PRIMERA APROXIMACION**

## ENTREVISTAS

Se hace conocer a las personas entrevistadas, el fundamento de nuestra investigación, cuyo objetivo era detectar y conocer las necesidades relacionadas con la capacitación y luego de un diagnóstico diseñar como respuesta un proyecto.

A tal razón se establecen los primeros contactos con informantes claves.

Las entrevistas son de tipo informal o "entrevistas focalizadas" (Merton, 1956)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Briones. Técnicas de recolección de información. Citado en la Cátedra Metodología de la Investigación Social. U.N.S.E. p.114



## ENTREVISTA CON LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Como respuesta del entrevistado ante la explicación de nuestro objetivo, surge el comentario que a continuación está transcrito en sus partes sustanciales:

**Gerente:** para hacer una capacitación es necesario saber que se quiere, el perfil, que se necesita conozcan los empleados de acuerdo al área y desde esa definición comparar con lo que tenemos, que sabe la gente, a eso debe dar respuesta la capacitación.

**T.Social:** ¿En esta empresa tienen previsto o están capacitando el personal actualmente?

**Gerente:** Existe un sistema de instructores destinado a la capacitación de operarios de planta, tendiente al aprendizaje de las diferentes funciones de acuerdo al puesto, el conocimiento de los diferentes cortes de carne, las normas de higiene y seguridad.

**T.Social:** ¿Para este tipo de sistema contratan una consultora o lo realizan con personal interno de la empresa?.

**Gerente:** En lo que es planta de producción los instructores son operarios especializados y con mucha experiencia en años con nosotros y personas de confianza. En lo otro hacemos acuerdos con Universidades y también contratamos especialistas en una cierta área. Contamos una coordinación interna para estas diferentes contrataciones.

**T.Social:** ¿Cómo detectan las necesidades de capacitación? ¿Se hace un estudio previo?

**Gerente:** Sí, en planta tenemos un sistema de detección a través de los jefes, y de una planilla de evaluación de desempeño individual, donde nos informa del presentismo, actitud y aptitud del personal. En otras áreas la experiencia define las necesidades.

**T.Social:** A su criterio si Ud. tiene que definir una demanda y un área para capacitar ¿cuál sugiere?

**Gerente:** Yo sugiero tomar el área ventas, porque la parte de producción de planta es muy sencillo, ya que en general es instrucción para trabajos manuales, en cambio en ventas tenés mas para desarrollar, además nosotros no tenemos un buen sistema de selección de personal en función de los conocimientos que necesitan, entonces necesitamos brindarles esa información.

**T.Social:** ¿Para el área de ventas cuales son los objetivos?

**Gerente:** Eso está en la estrategia; yo hablo con el gerente de ventas y entrevístate con él que te va a poner al tanto de la información que necesites.

## ENTREVISTA CON LA GERENCIA DE VENTAS

Se transcribe a continuación las partes sustanciales de la información recogida:

**T.Social:** ¿Existen necesidades detectadas de capacitar al personal?

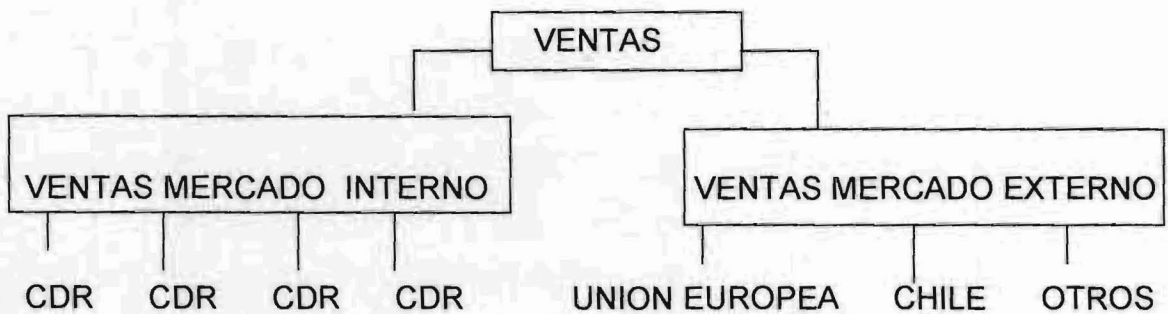
**Gerente:** En todo es necesaria, la capacitación debe ser permanente, en ventas es necesario capacitar a toda la línea en cuanto al conocimiento del producto (carne) dado que la empresa tiene una estrategia donde busca diferenciarse para competir en el mercado. El cambio se produce con relación a como la Empresa busca posicionar y vender sus productos.

**T.Social:** ¿En la actualidad se está llevando a cabo capacitación en su área?

**Gerente:** Tenemos en ejecución un curso para los representantes de ventas, donde se contrató un especialista, mediante el área de capacitación interna de la empresa para el dictado de curso.

**T.Social:** ¿Cómo se constituye la estructura del área?

**Gerente:** La estructura está constituida de la siguiente manera:



CDR: Centro Distribución Regional: Litoral/Centro, Mediterráneo, Cuyo, NOA, NEA, Capital Federal y Gran Bs. As., Sur.

Cada CDR cuenta con un gerente y tres subdivisiones de tareas:

Almacenaje y Distribución

Administración

Fuerza de Ventas

**T.Social:** ¿Qué se necesita saber para ocupar cada puesto de trabajo?

**Gerente:** Lo que se necesita saber para ocupar los puestos:

Para Gerente:

Título terciario, y capacitación permanente conforman los requerimientos más generales. Y específicamente necesitan conocer sobre los siguientes puntos:

- Técnicas de Ventas
- Productos
- Precio y marginación
- Administración de créditos y cobranzas
- Marketing.

Fuerza de ventas (vendedores)

Para acceder al puesto se requiere básicamente título secundario y experiencia en ventas.

**T.Social:** ¿Cuáles son los objetivos del área que se pueden relacionar con el perfil y un posible proyecto de capacitación?

**Gerente:** En este caso estamos hablando de capacitación y Ud. me pregunta de otra cosa; una cosa es capacitación que se puede hacer y otra cosa son los objetivos.

**T.Social:** Nuestra pregunta apuntaba a que los objetivos tienen relación con la capacitación, porque es con los cuales la propuesta debería estar ligada.

**Gerente:** Sí, pero yo no le veo relación, o no nos entendemos.

## ENTREVISTA A UN VENDEDOR

Se transcribe a continuación las partes sustanciales de la información recogida:

**T.Social:** ¿Hace cuanto que trabaja para la empresa?

**Vendedor:** Hace 12 años

**T. Social:** ¿Cómo ingresó a la empresa?

**Vendedor:** ...mi suegro era en ese momento jefe de sector y habló con el Ingeniero...

**T.Social:** ¿En estos 12 años siempre trabajó en ventas?

**Vendedor:** No, yo estuve 7 años en Administración de la Producción, luego pedí el cambio.

**T.Social:** ¿Porqué?

**Vendedor:** Porque era la única forma de obtener una mejora salarial.

**T.Social:** Para llegar a ese cambio ¿cómo hizo?

**Vendedor:** Cuando surgió una vacante en ventas hablé con mi gerente y el de ventas; en primer lugar mi gerente no estaba de acuerdo con el cambio, y por esto intervino el de Recursos Humanos

**T.Social:** Para este cambio rindió o se capacitó.

**Vendedor:** No, no rendí, fui aprendiendo a realizar trabajo y en alguna oportunidad después hice un curso.

**T.Social:** ¿Cómo ve Ud. el sistema de capacitación en la Empresa?

**Vendedor:** Y acá podes capacitarte, pero después o no te dan el espacio para aplicar lo que aprendiste o no valoran tus conocimientos adquiridos, por ejemplo en un ascenso, generalmente a este lo logras mediante contactos o acercamiento con los de arriba.

**T.Social:** ¿Conoce si la Empresa en algún momento cambió la metodología de trabajo con relación al personal?

**Vendedor:** En esencia el sistema de manejo de la gente en la empresa siempre fue el mismo, se pueden manejar diferentes discursos, pero no cambió

**T.Social:** Y en otro sentido, por ejemplo en los sistemas de ventas, de producción, ¿hay cambios?

**Vendedor:** En eso sí, los cambios son permanentes, están actualizados.

## ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

De las entrevistas con las gerencias, surgen dos maneras de plantear la realidad de la empresa. Para el Gerente de Relaciones Industriales existe un sistema que lo liga al aprendizaje de las diferentes funciones, otorga un carácter estructurante a la capacitación.

Sin embargo el Gerente de Ventas desliza en sus dichos que para la ejecución de un curso específico el área de capacitación hizo de intermediaria en la contratación; se plantea entonces una posible diferencia entre lo que podría ser, el "ser" del área de capacitación y el "deber ser" esbozado por el Gerente de R. I., aún cuando tal deber ser es presentado como realidad actual.

Está comprobado que la capacitación puede modificar a la mayoría de las personas. Y aún más, el concepto de capacitación permanente tiene relación con ideas filosóficas respecto de la perfectibilidad de todos los individuos. Pero también está comprobado que determinadas aptitudes, actitudes, destrezas son mucho más difíciles de lograr en determinados grupos, sean etéreos, culturales, etc.

Todo esto pone en evidencia que una empresa racionalmente organizada debería disponer de un sistema de selección de su personal que produzca las frustraciones necesarias en el momento justo ( antes de que ingresen a la empresa) y no iniciar procesos de maltrato institucional, pretendidos aprendizajes difíciles de adquirir mediante simples cursos e inclusive políticas poco recomendables desde una perspectiva estrictamente economicista.

En el caso investigado pareciera pretenderse un sistema de



capacitación que sirva para paliar la deficiencia inicial, es decir la vinculada a la selección del personal.

Cuando el análisis se detiene sobre el sistema de selección surgen nuevos interrogantes que indudablemente constituyen el **objeto de intervención profesional**: pareciera que subyace, paradójicamente, una cuestión de estricto poder. De otro modo no existirían demasiadas posibilidades de explicación acerca de porqué lo más simple de codificar ( los criterios de ingreso) no se modifican. Es obvio que es mucho más dificultoso modificar una realidad ya consolidada por vía de la legislación, pautas de comportamiento, costumbres, gremio, etc. Es obvio, entonces que es mucho más simple seleccionar mejor a los aspirantes cuando aún no son miembros de la empresa que cuando ya están en ella.

¿Qué sucede entonces con el objeto investigado? Veamos parte del material disponible: "...mi suegro en ese momento era jefe de planta.... habló con el Ing..." (p. 95) En investigación social, como se vio durante el cursado de la Licenciatura, siempre incide el nivel "Macro" es decir el conjunto de experiencias profesionales previas y sus elaboraciones. Los dichos del vendedor traen a la memoria numerosos hechos de los que se tuvo conocimiento, hechos que explican y evidencian aspectos coincidentes de selección del personal.

La entrevista con el vendedor ofrece más material para continuar con el análisis de la categoría "poder". Es evidente que aún trascendido el nivel de la selección inicial, los criterios se aplican también en otros ámbitos de la vida empresarial interna.

Así es que con una interesante contundencia el vendedor revela el mecanismo que debió desarrollar para obtener un cambio en su puesto de trabajo.

Quizá aplicando otras técnicas que exceden las posibilidades de este trabajo se hubiese detectado qué expresa la contundencia con que el entrevistado vierte sus dichos.

Existen otros aspectos que parecieran encadenarse necesariamente. El nivel gerencial no oculta convicciones a las que considera legítimas. Así es que reserva la capacitación para determinado sector de la empresa (“...la parte de producción de planta es muy sencillo ya que en general es instrucción para trabajos manuales en cambio en ventas tenés más para desarrollar ...” p. 91) Posiblemente esto en una intervención profesional prolongada debería también ser un constitutivo del **objeto de intervención profesional**. Pero más allá de esto, la concepción entra en franca contradicción con las modernas concepciones desarrolladas en el capítulo 2 del presente trabajo.

Es evidente que siendo este Trabajo Final solo un aporte modesto “...al tratamiento de temas que enriquezcan el marco de la perspectiva de las distintas áreas de la intervención profesional ...”<sup>1</sup> no resulta prudente ahondar en aspectos fundantes de orden ideológico y político ( en sentido amplio) emergentes de tal política. Solo tales aspectos darían lugar a una serie de hipótesis que posibilitarían otro Trabajo Final. Idéntica consideración vale para la aparentemente indiscutible división del sector ventas en “Ventas en mercado interno” y “Ventas mercado externo”(p. 93).

Como otra conclusión necesaria pueden comentarse las vicisitudes descriptas en el manejo del poder, y su expresión metodológica en la selección inicial y en los ascensos internos, ello plasma un estado de cosas en materia de

---

<sup>1</sup> Art. 6 Reglamento de Trabajo Final. U. N. S. E

capacitación difícil de defender.

Es cierto que no se está frente a una empresa deficitaria, ni al borde de la quiebra, etc. Pero debe entenderse que aunque se menciona constantemente la competitividad como imposición inevitable, los mercados de productos cárneos en el mundo han sido relativamente estables. Cabe la pregunta acerca de que camino debería recorrer la empresa si enfrentara condiciones de reales dificultades competitivas.

No deja de resultar paradójico que se esté frente a una cadena de producción cuyo "corazón" reside en obreros de bajo nivel de instrucción cuya herramienta fundamental sigue siendo el cuchillo. Es decir que este "corazón" (sección despostada) es el que menor nivel de incorporación de tecnología tiene. Esto exhibe otra de las brechas en la lógica interna si nos remitimos a aquella "jerarquización simbólica" ( p. 91 ) de los sectores de ventas por encima del sector directamente productivo.

Queda simplemente planteado entonces, otra hipótesis para el desarrollo del **objeto de intervención profesional** como lo es la posible relación a nivel de categorías conceptuales entre los valores sociales que subyacen a ésta jerarquización simbólica y por otra parte los que subyacen a la jerarquización a nivel macro del sector servicios por encima del sector productivo.

Se impone entonces suponer que el sistema de detección en las necesidades de capacitación no está dando respuestas a los problemas que le debieran ser propios. Como nada es casual y todo es causal el sistema para existir tiene que tener algún sentido. Es lógico pensar entonces que está dando respuestas total o parcialmente a otros problemas pero no a la complejidad del

tema.

La escasa fluidez obtenida en las entrevistas con los gerentes puede revelar distintas cuestiones subyacentes, por ejemplo la ausencia de preocupación "diplomática" denuncia todo un modo de estar-en-el-puesto- difícil de comprender como propio de una empresa supuestamente integrada a la alta competitividad.

Los supuestos teóricos derivados de las teorías sobre espionaje industrial para darse en la realidad deben basarse en la existencia de conflictos reales, (actuales o en potencia). Esta empresa no dispone de competidores en el mercado que puedan hacer suponer a los entrevistados peligros de este orden. Si bien no se descarta la incidencia de este razonamiento, más parece una reticencia vinculada al manejo del poder esbozado anteriormente. La concentración de la información, las respuestas evasivas y/o defensivas, etc. aportan a un cuadro caracterizado por obedecer a lo que podría denominarse una respuesta semi-refleja a determinadas ideas- fuerza dominantes en el campo empresarial, antes que una reacción meditada y planificada.

MOMENTO 2:

INVESTIGACION DOCUMENTAL

## INVESTIGACION DOCUMENTAL

### DOCUMENTO 1

- Desarrollo Personal y Profesional
- Compromiso con la Comunidad
  - Capacitación
  - Educación
  - Ayuda Social

Se transcribe este documento por la significación de los puntos que trata en función del tema objeto de investigación, en la transcripción se reemplaza la denominación de la compañía por "la empresa"; como así también se omite información que hace referencias a datos no relevantes para el presente trabajo o que no se considera oportuno transcribir.

### DOCUMENTO 2

Programa de Formación para representantes de ventas

Al igual que el anterior es transcripto, por que nos proporciona datos actualizados a cerca de la capacitación para el área de ventas, en la empresa considerada.

## TRANSCRIPCION DOCUMENTO 1

### MISION DE LA EMPRESA

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios de base cárnica en amplia gama y alto volumen, en los mercados local e internacional, líder en el conocimiento de mercados, y de reconocida confiabilidad, en los segmentos de mercado en los que participa, mejorando productos existentes, con flexibilidad operativa y dominio de las fuentes de abastecimiento, a través de la prestación de servicios, buscando obtener una rentabilidad superior a la del sector.

### NUESTROS VALORES

Creemos que nuestra primera responsabilidad es hacia nuestros clientes, consumidores, mercados institucional e industrial, con los que pretendemos establecer relaciones duraderas.

Queremos satisfacer sus necesidades, siendo confiables y reconocidos por nuestro servicio de cumplimiento preciso de sus requerimientos.

Con este nivel superior de atención al cliente pretendemos lograr precios superiores a los del sector.

Nuestros proveedores deben optimizar su rentabilidad en su relación con nosotros.

Para ello deseamos establecer con ellos relaciones duraderas, brindándoles la asistencia técnica necesaria para orientar el desarrollo de las materia prima a las necesidades del consumidor, y mantendremos hacia ellos reglas de juego claras y limpias.

Somos responsables con NUESTROS EMPLEADOS, y queremos respetar su DIGNIDAD humana.

Hemos de darle un sentido de estabilidad en su relación laboral.

La remuneración debe ser justa, y estará vinculada a la eficiencia y a la productividad.

Deberá haber oportunidades para el desarrollo PROFESIONAL E INDIVIDUAL de todo el personal.

Las condiciones de trabajo deben proporcionar seguridad e higiene laboral.

Reconocemos nuestra responsabilidad HACIA LA COMUNIDAD en la que vivimos y trabajamos.

Deseamos insertarnos en ella con una clara actitud de servicio para su mejoramiento mediante acciones institucionales y personales



Debemos cumplir nuestras obligaciones fiscales y contribuir a la preservación del medio ambiente y los recursos naturales.

Debemos invertir en el desarrollo de nuestros Recursos Humanos, la adquisición de nuevas tecnologías, la actualización de los equipos de producción, y el desarrollo de nuevos productos.

Siempre que actuemos bajo estos principios, los accionistas deben obtener un beneficio justo.

#### POR QUE SE INVIERTE EN LA GENTE

Porque las personas son consideradas dentro de su filosofía como uno de los principales valores.

Esta declaración de principios, cuya connotación no debe ser tomada sólo como ideario filosófico sino más bien como objetivos concretos y alcanzables, prevé la consideración de la persona dentro de una formación integral que incluya aspectos individuales, sociales, empresariales y comunitarios.

Esta empresa ha hecho de sus recursos humanos, una de sus principales razones de ser, ya que no sólo considera finalizada su función al obtener mayor productividad y beneficios económicos, sino que trasciende estas fronteras para ofrecer a su gente un abanico de posibilidades formativas- imprescindibles para los tiempos que corren.

Además cree que las personas son las que hacen a la economía de un país o a su estancamiento. El principal recurso que posee un país no es ya su riqueza en bienes materiales sino, con dramática relevancia, sus recursos humanos. Y en la actualidad, nos encontramos asistiendo, actuando y construyendo una era de transformaciones sin precedentes. En este ámbito, las organizaciones necesitan repensar sus intereses y aún sus objetivos si es que quieren hacerse cargo de una realidad que cambia a cada momento. El problema al que se enfrentan, entonces, radica en definir su actitud ante tal desafío. Desde esta perspectiva, se invierte en la gente para adquirir plasticidad, tanto a nivel de cada individuo que compone la organización como en el de la organización misma, para adaptarse rápidamente a los cambios y por ende, para liderar estos cambios.

En síntesis: el contexto externo cambiante hace necesario una constante actualización, reentrenamiento, capacitación de la gente. Asegurar la relación entre la inversión en formación de la propia gente y las necesidades de la empresa y sus negocios es la responsabilidad de esta compañía.

LA CAPACITACION se convierte así en una herramienta válida para tal fin y en uno de los recursos más dinámicos de la organización.

También queremos señalar que la preocupación por el factor humano se inserta en una problemática que abarca áreas más amplias que la de la capacitación por sí misma. De aquí la necesidad de vincular las políticas de RRHH y la capacitación en particular con la situación

global de la empresa y sus resultados a fin de lograr una sinergia de acciones y esfuerzos.

### EL FACTOR HUMANO EN LA GESTION DE RRHH

Una vez fijados los objetivos de la Empresa, analizado su contexto y sus desafíos presentes y futuros, concentra la valoración de sus Recursos Humanos en las políticas y estrategias de su gestión.

Por esto, la gestión de los RRHH en la empresa debe contribuir al eficaz cumplimiento de los objetivos de desarrollo empresarial y a satisfacer las aspiraciones de desarrollo profesional y de bienestar de las personas que conforman la organización.

Por un lado afirmamos que no es posible asegurar el éxito en el largo plazo si no atendemos cuidadosamente todos los aspectos que puedan condicionar el desarrollo de la gestión en relación con LA GENTE.

Por otro lado afirmamos que la gestión de los RRHH es una gestión integrada en el quehacer económico general de la empresa.

No puede ser de otra forma si pensamos que la empresa es una realidad donde confluyen una serie de factores debidamente organizados y dirigidos al logro de la misión, y de esta finalidad no pueden estar excluidos los RRHH.

### OBJETIVOS DE DESARROLLO ESTRATEGICO

Tres son los objetivos de desarrollo estratégico que consideramos orientadores de la gestión de los recursos humanos:

Objetivo de RENDIMIENTO OPERATIVO

Objetivo de INNOVACION Y FLEXIBILIDAD

Objetivo de INTEGRACION Y ADHESION

Objetivo de RENDIMIENTO OPERATIVO

Es el de desarrollar en la organización un tipo de gestión que permita:

- La utilización de los recursos disponibles
- Que los esfuerzos de las PERSONAS se dirijan a la obtención de un determinado resultado.

Objetivo de INNOVACION Y FLEXIBILIDAD

Nos lleva a desarrollar un tipo de gestión que:

- Previsione las necesidades futuras
- Promueva las ideas y las iniciativas que incorporen oportunidades de mejora.

Para cumplir con estos objetivos. LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO HUMANO se convierten en punto de partida para alcanzarlos.

## **PROGRAMA DE CAPACITACION**

### **FUNDAMENTACION**

Cuando hablamos de capacitación lo hacemos en virtud de 2 factores más relevantes de toda empresa: el humano y el económico.

Por eso su programa de capacitación se establece como una herramienta al servicio de la organización y de cada una de las personas que la componen.

El balance entre estas vertientes ha generado líneas de capacitación que responden a los objetivos estratégicos en la gestión de RRHH.

Por estos motivos, consideramos que la capacitación no es un gasto más que la organización incluye en su estado de resultados, sino que es una inversión. Así como el recurso humano no es considerado un costo sino un activo, la capacitación reevalúa ese motivo con miras a la optimización del rendimiento.

La actualización y formación da como resultado poder encarar proyectos variados dentro de la Empresa.

### **OBJETIVOS GENERALES**

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos generales de la Empresa
- Aprender de la experiencia de cada uno, desarrollarse y proyectarse

como persona

- Elevar los niveles de competencia para alcanzar los requerimiento de cada puesto.

Objetivos específicos

Trasladar lo aprendido a la tarea de cada uno

Meta

Aumentar la productividad y niveles de rendimiento

ACTIVIDADES

La capacitación se concreta con diversas tareas ejecutadas secuencialmente y distribuidas luego en tiempos y períodos determinados.

Actividades

Tarea

DETECTAR NECESIDADES

Elaboración de perfiles de los puestos de trabajo  
Confrontación entre desempeño real y requerido  
Registro de necesidades

DISEÑAR, PLANIFICAR  
Y EJECUTAR

Realizar capacitaciones internas y externas según registro de necesidades.

## CRITERIOS Y/O METODOLOGIAS PARA LA CAPACITACION

A) Implementa para sus actividades de capacitación :

- Capacitación con capacitadores propios
- Capacitación con capacitadores externos ( institución o consultorías especializadas).

La capacitación dentro de la organización se desarrolla por medio de programas o cursos sistemáticos a través de capacitadores internos.

B) Criterio para realizar el diagnóstico de necesidades de Capacitación

El diagnóstico, que tiene por objetivo advertir que existen situaciones que denotan ausencia parcial o total de conocimientos o de actividades, se implementa de la siguiente manera:

- a) Análisis de los puestos de trabajo
- b) Análisis de los perfiles de los puestos de trabajo
- c) Confrontación entre el desempeño real y el ideal. Evaluación de desempeño
- d) Detección y registro de necesidades

C) Adhesión a un nuevo concepto de APRENDIZAJE

A través de la historia, el aprendizaje en las empresas fue respondiendo a las necesidades e intereses fundamentales de cada época.

En la actualidad, donde el caos y la incertidumbre son las características más distintivas, las empresas deben adaptar el aprendizaje a esta situación.

En rigor, se trata de un aprendizaje continuo, con capacitación permanente, en donde se va adquiriendo las habilidades y competencias que permitan progresar aún en ambientes difíciles. A este proceso lo damos en llamar APRENDER A APRENDER.

D) Adopción de una modalidad genérica para las actividades de Capacitación.

Atendiendo a los criterios anteriores, la Capacitación desarrolla una metodología especial para sus actividades, que puede explicitarse así:

- a) Desarrollo del tema
- b) Ejemplos y/o ejercitación específica
- c) Proporcionar herramientas de aplicación
- d) Dar solución a problemas concretos.

**RECURSOS**

Este programa requiere para su realización los siguientes recursos:

HUMANOS

Dada la modalidad de capacitación interna adoptada por esta empresa, los Capacitadores Internos se seleccionan a través de un perfil ya elaborado.

Por otra parte, la cuestión de ¿a quién capacitar? se resuelve siguiendo los pasos que se detallan a continuación:



- a) Análisis de puestos
- b) Observación del desempeño del individuo
- c) Medición del trabajo
- d) Crecimiento organizacional
- e) Objetivos mediatos e inmediatos

#### TECNICOS

- Aulas
- Retroproyector
- Material didáctico
- Televisor y videogradora
- Biblioteca
- Archivo de temas

#### EVALUACION

Esta tarea es realizada:

- a) desde el recurso humano a capacitarse.
- b) desde la relación costos – beneficios.

#### a) Desde el recurso humano a capacitarse

Se realiza la medición del rendimiento y desempeño antes, durante y después de la capacitación:

antes: Evaluación del desempeño ( con técnicas provistas desde el área de RRHH ) por el superior inmediato del empleado.

durante: Análisis de los alcances de la capacitación a través de un formulario a llenar por el capacitado.

después: Seguimiento de los alcances de la capacitación a través de una ficha de evaluación al capacitado ( dos meses después de la capacitación) y a su superior inmediato.

c) Desde la relación COSTO - EFICACIA

Medir los resultados de una capacitación es una tarea que presenta numerosas dificultades, porque los efectos intangibles de esta actividad no pueden traducirse o reducirse a términos monetarios. Y sus efectos, en un programa de capacitación, son muy significativos. De ordinario son heterogéneos y diversos, consecuentemente, difíciles de medir.

No obstante, aproximándonos a una metodología de costo – eficacia podemos resumir los aspectos cualitativos y cuantitativos del programa.

#### Rendimiento CUALITATIVO DE LA CAPACITACION

Este parámetro ha de medir el grado de logro de los objetivos y la meta del programa

Lo realizamos a través de los EFECTOS (resultado de la utilización

de la capacitación) y EL IMPACTO (consecuencia de los efectos de la capacitación) tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

OBJETIVOS

<u>RENDIMIENTO OPERATIVO</u>		<u>INNOVACION Y FLEXIBILIDAD</u>	<u>INTEGRACION Y ADHESION</u>
Efectos	Aumento de volúmenes	1)Reconversión Laboral 2)Carrera interna	Accion Social
Impacto	Mayor productividad	1)Generación del empleo productivo 2) Desarrollo organizacional	Mejoramiento de la calidad de vida

RENDIMIENTO CUANTITATIVO de la Capacitación

Tomando como referencia los objetivos estratégicos – fuente principal de valoración- juzgamos los resultados de la capacitación a través de la cuantificación de la tarea y de los recursos humanos afectados o comprometidos a la misma durante los últimos 5 años.

Objetivo Rendimiento Operativo

Resultados Aumento PRODUCTIVIDAD MANO OBRA en números  
Evolución positiva PRODUCTIVIDAD en números

Objetivo Innovación y Flexibilidad

Recursos Humanos afectados

Efectos

- Resultados
- N° de Beneficiarios de Proyecto Joven incorporados a la Empresa
  - N° Operarios Flexibles de Planta Permanente
  - N° Operarios Flexibles Jornalizados
  - N° Capacitaciones para ingresantes
  - N° Promovidos Carrera Interna
  - N° Master en Dirección de Empresas
  - N° Master Planeamiento Estratégico
  - N° Master Finanzas
  - N° Junior de Ventas
  - N° Representantes de Ventas

Objetivo Integración y Adhesión

Recursos Humanos afectados

Efectos

- Resultados
- N° Obreros alfabetizados
  - N° Prestamos medidos en horas
  - N° Viviendas
  - N° Encuestas
  - N° Capacitaciones individuales internas y externas

## Nº Capacitaciones grupales internas y externas

### CONTINUIDAD Y MEJORA DEL PROGRAMA

Esta Empresa ha empezado a estudiar la posibilidad de medir los beneficios económicos de la Capacitación impartida en la Empresa, fundamentalmente de la capacitación en la faz operativa.

Si bien este es un tema del que tradicionalmente se habla en los ambientes de capacitación y del que hay pocos o ningunos resultados, se intenta establecer "criterios de medición" que puedan darnos una respuesta cuantificada en pesos a la inversión que significa capacitar al personal.

El primer paso fue observar la realidad de los cursos que dictamos. Si bien todos tienen el denominador común de MEJORAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS hay un objetivo subyacente en cada uno que apunta a logros que pueden diferenciarse claramente. Pudimos de esta manera diferencial 4 "criterios" para medir los beneficios, observando además que algunos cursos pueden abarcar 2 o mas de estos logros o criterios de medición.

Estos son:

1- Capacitación para realizar una determinada tarea:

- a) Cuando la especialidad a cubrir no existe en el mercado
- b) Cuando es necesario cubrir vacantes utilizando personal interno

Se tendrá en cuenta para el cálculo de beneficios:

-costo de la imposibilidad de poner en marcha un proyecto o de hacer esa tarea si la capacitación no se hace.

-costo de selección externa y diferencia de remuneraciones

2- Capacitación que permite reducir personal.

Se tiene en cuenta:

- Ahorro de los salarios reducidos

1- Capacitación que permite aumentar la eficiencia en forma comprobada.

Se tiene en cuenta:

- El incremento de eficiencia calculado en pesos

2- Capacitación para mejorar el nivel de conocimientos para realizar una tarea.

Se tiene en cuenta:

- Posible mejoramiento de la eficiencia (más calidad – menos tiempo)

- Reducción de lesiones y accidentes

- Mejor uso de elementos y herramientas

Esta idea de que la capacitación tiene objetivos claros y que hacia el logro de ellos va dirigida nuestra acción, es básica y permanente.

Nunca se realiza un curso sin determinar los objetivos que quieren alcanzarse. Pero estos son siempre objetivos pedagógicos. La novedad ahora es adicionar a éstos, otros objetivos que demuestren si esa capacitación- además de sus logros de mejora de conocimientos – es

“rentable” como resultado del análisis de los beneficios y eficacia cuantificados versus el costo de su implementación.

El paso siguiente es el análisis de los criterios y de los factores a tener en cuenta para el cálculo de beneficios que establecimos tentativamente.

De esta manera no es difícil cuantificar los beneficios en la medida que estos sean reales y comprobados.

En otras palabras, se logrará transformar en pesos lo que dan en palabras quienes solicitan la capacitación. Ejemplo: “ se debe poner en marcha un proceso para el que no tenemos gente formada” o “cubrimos tantas vacantes con personal interno evitando la incorporación de especialistas del mercado” o “se incremento un x % la eficiencia o el rendimiento de una determinada línea”, etc.

Esto está privilegiando lo que hasta el presente era una consecuencia. Nuestro planteo tradicional era: “mediante este curso mejoramos el conocimiento o formamos de cero a tantas personas en este determinado oficio o proceso; por lo tanto mejoró la situación del sector porque pudimos cubrir vacantes o mejorar su operación”.

Dado que esto abre una nueva y muy interesante perspectiva, decidimos su implementación para 1996. Y para esto se está procediendo de la siguiente manera:

- a) confección de una planilla tipo para cada curso, donde además de los datos usuales que ya registramos en el inicio de cada curso, figura un objetivo al que llamamos: RESULTADOS ESPERADOS. Esto debe convenirse con el solicitante, a quien se le pide que exprese cuál es el logro ( o la consecuencia ) que espera obtener con el curso, centrado en alguno de los criterios establecidos. En esta etapa será suficiente que esa expresión de resultados sea hecha mediante “palabras”, las que serán traducidas a “pesos” por contaduría.

Esta primera valorización, comparada con los gastos del curso – que obviamente podemos calcular de antemano – nos dará una primera aproximación para determinar la rentabilidad del curso. Esto puede llevarnos al replanteo de la oportunidad de hacerlo o no. Si el curso diera un beneficio que se considera aceptable, se implementará, controlándose luego si los logros esperados se cumplieron y en qué valor.

Periódicamente tendremos, de esta forma, una valorización actualizada de resultados económicos ( beneficios vs. costos), lo que integrará una nueva forma de analizar la gestión de Capacitación.

### **PLAN DE ALFABETIZACION**

#### **FUNDAMENTACION**

El programa de alfabetización se implementó después de un relevamiento socio-económico realizado en el año 1988 sobre 300 empleados de la Empresa para detectar necesidades individuales y sociales



que hacen al desarrollo de la persona.

Este trabajo de investigación permitió diseñar la Política social de esta Empresa, tomando en consideración la realidad sobre la que se aplicaría y por ende previendo acciones para transformarla.

Así surgen acciones concretas para las distintas áreas (salud, educación, vivienda, recreación) con diagnósticos y relevamientos actualizados.

Pero aquel diagnóstico señalo la existencia de 35 % de analfabetos (completos, funcionales y semifuncionales) dentro de su población obrera.

Hacerse cargo de esta realidad fue nuevamente un desafío institucional. Y se resolvió con éxito a través de la propuesta: “ Alfabetización para Adultos Educación Primaria “. Este programa se ha desarrollado durante los años 1989, 1990,1991.

Con este accionar educativo no sólo se consolidan nuestros principios y valores como Empresa, sino que contribuimos a definir el perfil de un país que queremos ayudar a construir.

#### **OBJETIVOS GENERALES**

- Dar oportunidad de completar el ciclo primario al personal que no alcanzó este nivel de enseñanza
-

- Promover la generación de estrategias para solucionar los problemas que acarrea el analfabetismo dentro de la empresa.
- Propiciar el pensamiento autónomo y la reflexión crítica del operario como una posibilidad de crecimiento personal y como un mejoramiento en su accionar cotidiano dentro de la empresa y en su propia vida.

### **Objetivos específicos**

- Lograr el acercamiento al operario y a su vez a su grupo familiar para que brinde el apoyo necesario.
- Intentar un desarrollo integral en los grupos familiares.
- Mantener una comunicación directa y fluida con gerentes, jefes y líderes para poner en marcha un intercambio entre ellos y la Asistente Social y alfabetizadoras.

### **Meta**

- Reducir a 0 % el índice de analfabetismo en la población obrera.

### **ACTIVIDADES**

- Constitución del Centro de Alfabetización
- Identificación del personal analfabeto
- Designación de las alfabetizadoras para cada centro
- Promoción del programa de alfabetización:
  - Campaña de sensibilización y concientización de esta actividad

- Entrevistas con jefes y supervisores para interesarlos en la promoción.
- Elaboración de fichas a completar por el Servicio Social, de las personas afectadas e interesadas.
- Determinación de horarios de funcionamiento considerando el número de interesados y horas de trabajo.
- Elaboración del curriculum educativo
- Apertura del ciclo escolar
- Dictado de clases
- Reuniones semanales y/o quincenales de las Alfabetizadoras con el Servicio Social para analizar ausencias y todo problema que surja a nivel individual o grupal.
- Programa de extensión cultural
  - Reuniones extra- áulicas
  - Encuentros con las familias
  - Desarrollo de charlas sobre Chagas, Sida, Higiene, Puericultura, Accidentes domiciliarios, Alcoholismo, Tabaquismo, Sexo, etc.
  - Visitas domiciliarias a los distintos grupos familiares, para tener un conocimiento de la realidad socio-cultural de los mismos.

### **CRITERIOS Y/O METODOLOGIAS PARA LAS ACTIVIDADES**

Cabe aclarar que para lograr un óptimo resultado fue necesario asegurar la eficacia del programa con la implementación de los siguientes criterios:

- Fluidez en la comunicación entre supervisor y operario, lo que implicó claridad en ambas partes, para comprender los beneficios que la alfabetización proporciona.
- Como consecuencia de este último aspecto, la consiguiente responsabilidad y compromiso para asumir la actividad.
- Necesidad de trabajar en un horario que facilite al alfabetizando su aprendizaje y reafirme su compromiso, para evitar que el cansancio físico superara la predisposición intelectual.

Teniendo en cuenta dicha problemática, en ambos centros se implementó:

- Coordinación de las actividades con los supervisores de áreas y la Asistente Social, de manera tal de incorporar a todos los analfabetos de la empresa.
- Formación de grupos de estudio, según los horarios de trabajo.

## RECURSOS

### Humanos

- Alfabetizadoras
- Asistente Social
- Alfabetizandos
- Supervisores y/o jefes

El rol del supervisor fue el de ser el intermediario directo entre la empresa y el operario, lo cual, entre otras cosas, contribuyó en la

organización de los grupos para alfabetización, evitando la superposición de actividades escolares y el trabajo de la sección a la cual pertenecían.

También se desempeñó como motivador y promotor de este proceso, apuntalando la actividad de las alfabetizadoras.

Supervisión y Asistencia Social aportaron ideas, sugerencias, que fueron de vital importancia para la concreción de esta actividad.

### **Económicos**

(La inversión realizada por la empresa está expresada en números).

### EVALUACION

Educativa: Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje cada grupo de alfabetizando, realizó su examen en la escuela Provincial N° 6458 “Puerto Reconquista” con la coordinación de la Región II del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe.

De esta manera se accedió a la legitimación de estos estudios, acreditándose a los “alumnos” el certificado de Estudios Primarios de acuerdo a la reglamentación vigente en nuestro Sistema Educativo.

### Del Programa de Alfabetización:

- Rendimiento cualitativo: Medir el impacto y/o beneficio sociocultural en un proceso de alfabetización resulta muy complejo y sería caer en

redundancia señalar los beneficios de un proceso educativo para el desarrollo humano.

La empresa demuestra los logros alcanzados, al cumplir con los objetivos de este programa.

- Rendimiento Cuantitativo: Reducción al 0 % de analfabetos en la población obrera.

#### CONTINUIDAD Y MEJORA DEL PROGRAMA

Coherente con este accionar, la empresa ha proyectado para el período 1996 – 1997 el funcionamiento de un Centro de Alfabetización de Adultos para continuar el proceso educativo de sus operarios, pero esta vez desde la Escuela Media.

Este Proyecto se realizará con la Coordinación de la Dirección Provincial de Educación para Adultos, Alfabetización y Educación no Formal del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, dentro del marco de los siguientes principios sustentados por esta empresa.

Se trata de concebir la Educación de adultos desde otra óptica: que no esté ligada únicamente a la mera obtención de una certificación de estudios primarios o medios, sino a la EDUCACION PERMANENTE.

Para el logro de esta meta, proponemos continuar con la oferta educativa en el marco de la Ley Federal de Educación, fortaleciendo el rol

pedagógico formativo de la sociedad en su conjunto dentro del accionar educativo nacional.

Rescatamos especialmente la Educación no Formal como una posibilidad cierta de efectivizar la igualdad de oportunidades, apuntalando con cursos de esta modalidad y nivel (Escuela Media) las necesidades emergentes del proceso de cambio y reconversión social.

Otorgaremos un sentido humano y social a la inserción de los educandos tanto al sistema educativo como al mundo laboral, resignificando la relación EDUCACION - TRABAJO.

## TRANSCRIPCION DOCUMENTO N° 2

### PROGRAMA DE FORMACION para representantes de ventas

#### FILOSOFIA

Este programa está transmitiendo la cultura de la empresa y busca impregnarla en todos los representantes.

Está fuertemente orientado a mejorar la performance de los representantes y los vendedores.

Busca que lo que se enseña sea aprendido; que lo aprendido se traslade al trabajo y que los cambios perduren en el tiempo.

#### OBJETIVOS

- 1) Conocer los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa y alinear sus esfuerzos con ellos
- 2) Conocer cada uno de los productos y sus características
- 3) Entender el valor de la integración
- 4) Buscar, interpretar y analizar la información del mercado
- 5) Comprender cómo es el negocio de sus clientes
- 6) Mejorar su planificación de ventas
- 7) Autocontrolar sus resultados y ajustar los desvíos



8) Aprender a utilizar correctamente las herramientas y/o recursos que dispone la empresa para cumplir su rol

## PRODUCTOS

Al finalizar esta sección usted:

- Adquirirá un conjunto de conocimientos referidos a cortes, chacinados y menudencias, y de los productos que obtienen.
- Conocerá la variedad de cada producto
- Irá descubriendo la importancia de conocer lo que se vende

I) La información y el vendedor

### **1) La información y el vendedor**

- Valor Agregado. Conceptos y ejemplos.
- Información entre la empresa y el vendedor.
  - Planes de producción
  - Planes de ventas
  - precios                      Cantidad
  - ¿Cómo hacer una proyección de ventas?
  - ¿Cómo elegir un destino?
  - ¿Cómo medir en el valor de cada cliente?

### **2) El vendedor y la información de su entorno**

a) La cadena de negocios. Concepto. Grandes superf. y negocios minoristas

Entendiendo el negocio. El vendedor en la cadena de negocios

b) El negocio. ¿Como analizarlo a través de las 5 fuerzas competitivas?

- Rivalidad entre compradores
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Posible ingreso de nuevos competidores
- Productos sustitutos

c) Segmentación ¿Como agrupar a los clientes? Búsqueda de nichos.

d) ¿Donde y cómo obtener información?

e) Análisis del entorno

- Tamaño del mercado
- Factores demográficos
- Hábitos de consumo/Estacionalidad
- Situación económica
- Nivel de ingresos
- Leyes y regulaciones

Puntos débiles y fuertes de la empresa en mi zona

- Calidad del producto
- Posicionamiento de la marca
- Canales de distribución. Entrega. Rotación

- Política de precios, plazas y descuentos
- Investigación y desarrollo
- Fidelidad de los clientes

Oportunidades y amenazas

- Necesidades del mercado
- Características de los clientes
- Potencial de ventas. Tendencias.
- Situación de los competidores. Puntos fuertes y débiles de cada uno:
  - \* Su marca y sus productos
  - \* Sus precios
  - \* Promoción y publicidad
  - \* Distribución

f) Análisis de interpretación de fichas de productos

**3) Punto de venta. Gestión de Merchandising**

- Stock en góndola. Control de rotación, reposición, vencimiento
- Información necesaria para hacer el seguimiento
- Rentabilidad de la empresa e incentivos al comerciante.  
Alternativas
- El puesto. Características y lay-out

**4) Técnicas de ventas**

**5) Perfil de vendedor con formación en la empresa**

**VENDEDOR PROFESIONAL**

**REQUISITOS**

<b>1. CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La empresa</li><li>- Productos</li><li>- Clientes</li><li>- Técnicas de venta</li><li>- Competencia</li></ul>
<b>2. HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicar</li><li>- Persuadir</li></ul>
<b>3. IMAGEN PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Iniciativa</li><li>- Creatividad</li><li>- Flexibilidad</li><li>- Seguridad</li><li>- Disposición</li></ul>

¿POR QUE DECIMOS QUE USTED, ES UN PROFESIONAL?

Porque profesionalizar una tarea implica:

- Asumir un compromiso con el trabajo que se desempeña y con la organización a la que se pertenece.
- Reconocer que el desempeño de esa tarea conlleva conocimientos específicos y la puesta en práctica de los mismos

En el trabajo de atención al cliente conocimientos sobre:

- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Técnicas/o recursos para el manejo de diferentes situaciones
- Del servicio que se brinda
- Desarrollar actitudes creativas, flexibles y reflexivas sobre las acciones diarias.
- Posicionarse ante el cliente desde un lugar diferenciado es decir:

EL CLIENTE	USTED
<p><b>Expresa</b> lo que le pasa como puede</p> <p><b>Espera</b> información, respuestas, soluciones</p> <p><b>Busca</b> seguridad y confianza</p>	<p><b>Cuenta</b> con herramientas para ordenar y precisar la demanda</p> <p><b>Posee</b> las respuestas o bien conoce el camino para lograrlas</p> <p><b>“ Contiene”</b> la demanda y <b>“sostiene”</b> el objetivo.</p>

## ANALISIS DE LA DOCUMENTACION

- A) Analisis del Programa de Capacitación General de la Empresa
- B) Análisis del Programa de Formación para representantes de Ventas.

### Análisis del Programa general de la empresa

De la **misión** se desprende que es una empresa de producción de alimentos con una finalidad esencialmente economista.

Posteriormente en los **valores** se menciona que se pretende mantener relaciones duraderas con el mercado, incorporando para esto confiabilidad en los productos y servicios. Pero también considera como valores la optimización de la rentabilidad de los proveedores, responsabilidad con nuestros empleados y el respeto a la dignidad humana, estabilidad laboral, remuneración justa vinculada a la eficiencia, desarrollo profesional e individual, responsabilidad hacia la comunidad, cumplimiento de obligaciones fiscales, preservación del medio ambiente; inversión en Recursos Humanos y responsabilidad con los accionistas.

**Fundamenta** la inversión en la gente, en la consideración de la persona dentro de una formación integral que incluya aspectos individuales, sociales, empresariales y comunitarios. Hace referencia a que trascienden sus objetivos económicos para ofrecer posibilidades formativas a la gente.

Reconoce estar ubicada en un mercado competitivo, donde el mundo externo es cambiante y la empresa debe adaptarse rápidamente a los cambios, utilizando la capacitación como válida para concretar esto.

En la misma redacción se puede visualizar una primera contradicción cuando se expresa " Asegurar la relación entre la inversión en formación de la propia gente y las necesidades de la empresa y sus negocios es la responsabilidad de esta compañía " (p. 107 )

Se visualiza una concepción de capacitación moderna como las mencionadas en el capítulo 2 del presente trabajo y acorde con las nuevas tendencias, vinculando las políticas de Recursos Humanos, en una sinergia de acciones y esfuerzo.

En la **gestión de Recursos Humanos** establecen objetivos que hacen referencia a la integralidad; para hacer cumplir las políticas y estrategias de su gestión, en concordancia con los valores de la empresa mencionados.

Para cumplir estos objetivos se da relevancia a la capacitación y el desarrollo humano.

En el **Programa de Capacitación** en lo que se presenta como fundamentación del programa, se puede observar una concepción amplia, donde se hace referencia a diferentes aspectos "humanos y económicos".

Posteriormente en **los objetivos** de tal programa se consideran lo humano como "aprender de la experiencia de cada uno, desarrollarse y proyectarse como persona" (p.110) en contraposición a lo que se establecía como valores de la empresa.

En cuanto a la **Meta** existe una omisión de lo humano, destacando nada más que lo económico "aumentar la productividad y niveles de rendimiento" (p.111)

Esto refleja la desarticulación de lo que se formula como fundamentación en cuanto a ligar la capacitación con los objetivos de desarrollo estratégico (p.107):



Objetivo de Rendimiento Operativo  
Objetivo de Innovación y flexibilidad  
Objetivo de Integración y Adhesión

En cuanto a las **actividades** son pautas de trabajo adheridas al sistema tradicional de capacitación no acorde con lo que mencionan que la capacitación es una herramienta de cambio en un contexto competitivo.

Con los **criterios o metodologías para realizar un diagnóstico** se pretende llegar a un conocimiento de la complejidad que lleva implícita una necesidad de capacitación, lo cual no llega a cubrir lo abarcativo del concepto de aprendizaje al que en el mismo documento se adhiere.

En la adopción de la **modalidad genérica de las actividades** de capacitación subyace la ausencia de una interrelación con profesionales o equipo interdisciplinario ( que son los que facilitan las operaciones a través de procesos y técnicas), y definirían las modalidades de las actividades correspondientes.

Se evidencia la ausencia de profesionales que capaciten a los capacitadores internos en función del perfil deseado.

En el establecimiento de un **sistema de evaluación**, “desde el recurso humano a capacitarse”, (p.114) se prioriza la medición de “rendimiento y desempeño” con técnicas objetivas que posibilitan mediciones cuantitativas, opuesto a facilitar un proceso de personalización mencionado en el capítulo 3 del presente trabajo.

Dada la relación costo-eficacia, se lo resume como aspectos cualitativos y cuantitativo. En cuanto al cualitativo, mide el efecto y el impacto, y en lo cuantitativo hace una valoración a través de la cuantificación de la tarea.

A la evaluación se la relaciona con los objetivos de desarrollo estratégico tomando como referencia la capacitación y los objetivos de éstos, definidos anteriormente en el documento, se evidencia una falta de coordinación entre lo propuesto y los elementos que aparecen en la evaluación.

En cuanto a la **continuidad y mejora del programa** tiene como primer paso observar la realidad de los cursos que dicta. Si bien todos tienen el denominador común " conocimientos y destrezas" (p.118) está ausente la capacitación a sectores necesitados o al personal que en forma independiente de las exigencias de una capacitación puedan demostrar interés en otros temas y mantenerse actualizados. También se visualiza que la capacitación se basa en el cálculo de beneficios inmediatos, sin considerar los beneficios a largo plazo o permanentes.

Se destaca un plan de alfabetización que cubrió todas las expectativas propuestas, dando respuestas a las " necesidades individuales y sociales que hace al desarrollo de las personas" ( p.121) Con una etapa de investigación para formular la política social de la empresa. Con un diagnóstico realizado por profesionales y relevamiento actualizado.

Se visualiza una interrelación entre diferentes sectores y líderes para la consecución de un objetivo en común, mediante actividades debidamente programadas. Incorporación de la familia en la comunidad empresarial.

Se logró una interrelación y coordinación entre empresa de capital privado y el estado en función de un objetivo social.

En cuanto a la **continuidad y mejora del programa** la empresa proyectó un centro de alfabetización de adultos, pero esta vez desde la escuela media.

### Análisis del Programa de Capacitación para representantes de ventas

En la filosofía el programa pretende transmitir la cultura de la empresa, orientándose a mejorar la performance de los representantes y los vendedores, y liga el programa a los cambios que perduren en el tiempo.

Lo formulado en los objetivos cumpliría con lo establecido en la filosofía del programa.

Lo que a continuación se expresó bajo el subtítulo **Productos** da lineamientos para adquirir conocimientos sobre productos que manufacturan, sobre el entorno y técnicas de ventas. Está ausente la atención al cliente, que de acuerdo a las nuevas tendencias es el eje de la formación de los profesionales de ventas. Lo que evidencia una capacitación parcial no integrada a la comunidad empresarial y a lo que se menciona en su filosofía. Se omite el desarrollo de la metodología implementada en este programa, lo cual diferiría significativamente en la consecución de sus propósitos.

Queda en evidencia que con una capacitación basada en la información, difícilmente se logre lo propuesto en el perfil como " asumir un compromiso con el trabajo que se desempeña y con la organización a la que se pertenece" (p.134), siendo que no menciona actividades que tiendan a la integración con las demás personas que componen la comunidad empresarial, sino que se proporcionó información específica del producto y técnicas para concretar la venta.

Dentro de los ítems para la atención al clientes, se requiere en el perfil conocimientos sobre comunicación, relaciones interpersonales, técnicas y recursos para el manejo de diferentes situaciones que quizá se lograría mediante

capacitación específica en estos temas, no tan sencillas de resolver por medio del sentido común; en el documento no son desarrolladas actividades para concretar estos puntos.

La brecha entre lo que se pretende en el perfil del vendedor y lo que se ofrece como capacitación da lugar al objeto de intervención profesional.

De la lectura en general de éste documento surge la tendencia a la capacitación como acumulación de información planteado desde una perspectiva unidireccional, lo que también puede estar reflejando los reales valores que sustenta la empresa y su manejo del poder.

Está ausente la dignidad del individuo, el reconocimiento de los méritos personales, de la responsabilidad de cada uno de ellos, tendientes a un perfeccionamiento integral.

### MOMENTO 3:

Acercamiento diagnóstico

Esta empresa, se caracteriza por una estructura con formas tradicionales de conducción de RRHH; evidencia de ésto, como se analizó, surgieron en las entrevistas a los niveles gerenciales. Esto puede explicarse por una parte porque se encuentra en un nicho favorable y donde las exigencias de competitividad no llegan a exigir un replanteo en la conducción del RRHH, también porque esa metodología proporciona mayores beneficios a la empresa en el actual contexto del país o por resistencia al cambio con relación a las tradiciones y modelos mentales de los directivos.

Podríamos decir que existe una cultura basada en el poder, en tanto hay una o varias figuras centrales o poderosas, y el poder se logra estando cerca de ellos

El cuestionamiento que nos formulamos es cómo plantear un proyecto socioeducativo en una empresa donde predomina una tendencia tradicional.

En la lectura del análisis del documento en relación a las metas se evidencia un significado puramente económico; por lo que podemos decir existen limitaciones importantes, la propuesta de cambio representa un riesgo elevado en cuanto objetivos poco convincentes para la empresa, entonces; cómo adaptar la propuesta de cambio a la realidad de esta empresa.

Un camino posible es tomar la perspectiva que orientó la intervención en lo social de la empresa o sea, los principios que se formulan como "Compromiso con la Comunidad" y "Responsabilidad Social" para con los RRHH, en cuanto a brindar oportunidades para su desarrollo integral.

Esto no significa repetir actividades que se hicieran anteriormente, sino

impregnar estos conceptos en nuevas actividades, como en este caso la tarea de capacitación.

Esto deberá mantener una coherencia en el discurso y en las actividades cotidianas, superando en la empresa el carácter ficcional que rodea a las prácticas cotidianas de un supuesto modernismo y pasar a la actualización real en materia de capacitación.

La capacitación en esta empresa presupone que el contexto es neutral y no resignifica los aprendizajes adquiridos, por esto decimos que está estructurada desde una perspectiva tradicional. Además se expresa en un documento que la capacitación es una herramienta válida y uno de los recursos más dinámicos de la organización y un medio de su filosofía, porque las personas son uno de sus principales valores, lo que entra en contraposición con lo manifiesto en las entrevistas.

Aparentemente la inversión en capacitación es mínima, no todos tienen acceso a ella y se le asigna al área de coordinación ( de capacitación) un rol predominante de mediador en la contratación de profesionales para los cursos, no visualizándose una participación en el diagnóstico de necesidades, sino que éstas se determinan arbitrariamente sin tomar en cuenta su concepto de aprendizaje emitido en el documento.

Se estudia la posibilidad de evaluar los beneficios económicos de la capacitación impartida, a través exclusivamente de criterios de medición cuantificado en pesos, omitiendo evaluar cualquier otro beneficio intangible en concordancia con los valores expresados.



Encontramos también, experiencias significativas como lo es el plan de alfabetización, donde se da respuesta a los objetivos de Integración – Adhesión y constituye un antecedente entre objetivos de los trabajadores y/o desarrollo de estos y los objetivos de la empresa.

En este mismo sentido no se ubica a la acción de capacitación, ya que se debería considerar el interés de ambas partes y no centrar el cambio solamente en función del cambio de conducta individual sino también considerar otros aspectos que hacen al funcionamiento del sistema, valores, cultura, trabajo en equipo.

En los objetivos formulados en los documentos se visualiza que no se encuentran incluidas las expectativas de las personas vinculadas con el programa.

Esto no puede quedar en una expresión general y sin relación con las actividades y metodologías de capacitación, sino que deberá tener una coherencia todo el sistema de capacitación.

Por esto decimos que en esta empresa percibimos dos caminos que se excluyen entre sí, por un lado la misión y objetivos de la empresa y por otro la política de capacitación.

Cuando decimos organización tradicional, entendemos como aquella donde el “quien” es más importante que el “que”. Por ejemplo el jefe propone algo, una idea, la idea se toma en serio; si otra persona propone una idea se la ignora. Siempre hay ganadores y perdedores, gente que acumula poder y puede determinar el destino de otra y no hay apelación posible. El manejo arbitrario del poder sobre los demás es la esencia del autoritarismo.

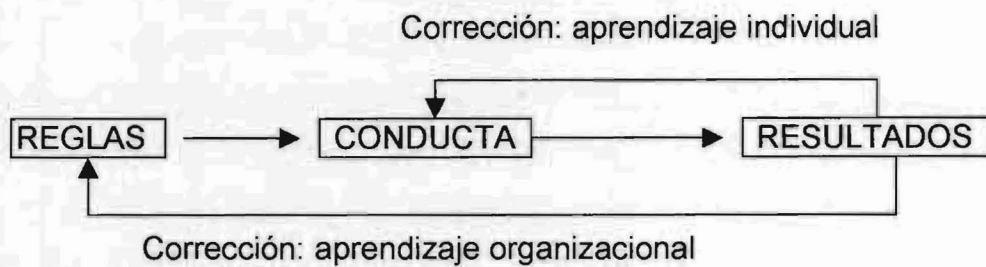
En relación al programa de formación para representantes de ventas, este demuestra que se pretende mejorar la performance de los representantes, brindando información; pero la necesidad no es solo de información, sino que no se logran los objetivos porque no existe por ejemplo, trabajo en equipo; cada uno está viendo al problema desde su individualidad, no hay una comunicación real con las distintas jerarquías; o el personal no está identificado con la empresa y sus objetivos y cumple con lo que se le exige como condición para mantener la relación, etc. el brindar información difícilmente logre su cometido.

Será necesario pensar en incorporar a la gente cuando se diseña una capacitación; para acercarnos más directamente a dar respuestas a los problemas que se pretenden resolver, porque el no incorporar a los sujetos como protagonistas en el diagnóstico no favorece a la integración, ni al proceso de personalización, ya que se está coartando las posibilidades de que su punto de vista sea tenido en cuenta por la institución, y posteriormente que la propuesta no sea considerada contradictoria.

Pero para esto debería pensarse en un cambio cultural y en los modelos mentales de los directivos o gerentes de la empresa. Se debería realizar un avance en este sentido o pensarse en fortalecer el trabajo en los grupos para que a partir de estos surjan los planteamientos o necesidades de cambio.

Grupos que no reemplacen al individuo, sino a la estructura tradicional. Los equipos de trabajo son una manera de coordinar habilidades y crear acuerdos para dar respuesta relativamente rápida a problemas cambiantes. Los grupos son una forma de organizar el saber disponible en la organización.

En este sentido se debería dar un aprendizaje de circuito doble, que es el que cambia los supuestos sobre los cuales se basan las reglas.



El aprendizaje de circuito doble, en tanto cuestiona las reglas es siempre un desafío al statu quo de la organización; en la empresa es evidente la existencia de circuitos simples, unidireccionales, fuertemente cristalizados.

La organización requiere grupos con autoridad para lograr aprendizajes de circuito simple, a su vez, los grupos requieren autoridad para lograr aprendizajes de circuito doble, porque cuestionar las reglas de una organización es siempre cuestionar el poder.

No todo grupo puede hacerlo, ya que para esto se debe tener cierto tipo de permiso y lo que es más importante los miembros deben ser capaces de convertir sus propios supuestos en materia de conversación y, tomar distancia de ellos y modificarlos.

Cualquier análisis profundo de problemas organizativos lleva a una comprensión de sistema y a un replanteo de modelos mentales. El equipo debería llegar a estos niveles de cuestionamientos.

La tarea de capacitación debería potenciar los trabajos en equipo, dar respuesta a sus necesidades de conocimiento, para que sea posible el proceso de grupo, ya que no será una tarea que cambia rápidamente modelos mentales, sino que el aprendizaje es permanente, y los cambios son progresivos.

FORMULACION  
DE EJES TEMATICOS  
PARA UN PROYECTO POSIBLE  
EN LA EMPRESA

## 1- CAMBIOS EN RELACION AL PODER

El cambio en el sistema estructurado de poder, de ninguna manera se lo podría plantear como un cambio inmediato, y por estrecha relación a la voluntad al Trabajador Social o directivos; teniendo en cuenta que este poder está relacionado a factores culturales, económicos y también de acuerdo a la inserción de la empresa en el mercado.

Entonces, desde el Trabajo Social siendo conscientes de esto, se podría plantear un cambio en el sistema estructurado de poder a nivel micro. Podría estar ligado a la inserción del profesional en distintas actividades y desde esos espacios generar mayor nivel de información, conciencia, orientación, tendiente a contribuir a posibilitar un contrapoder o toma de decisiones de los grupos.

En estas interacciones y en relaciones con otros profesionales o gerentes podría el T.S. orientar o proponer para la modificación de ciertas determinaciones. Para esto el profesional deberá proveerse de elementos para fundamentar los beneficios a corto, mediano y largo plazo de cada actividad que se proponga, así como aquellos beneficios intangibles; como herramientas para posibilitar el cambio.

Probablemente tenga mejor aceptación un programa que plantee un cambio en lo inmediato y con relación directa en el sistema productivo, mediante una metodología de capacitación – instrucción, tratando de dar respuesta rápida se repite lo que se viene haciendo, y un planteo de ampliación de criterios puede ser considerado como objetivos poco convincentes.

El aumento de la precisión y conocimientos sobre el tema, será un factor que jugará a favor de ubicar una propuesta para el cambio, teniendo en cuenta la relación entre saber-poder. También somos conscientes; será necesario o imprescindible contar con la apertura y apoyo por parte de directivos o gerentes, pero a la vez esto se relaciona con lo anterior, ya que cuando más preciso es nuestro conocimiento, tendremos mayor claridad para comunicar lo que aumentaría las posibilidades de aprobación por parte de la conducción de la empresa.

El planteo de cambios bruscos aumenta las resistencias y además, los cambios que tienden a incidir en el factor cultural son progresivos y lentos.

Si bien la cultura es una internalización de supuestos en cada individuo, ésta se construye en las relaciones sociales, en la interacción; de manera que a un cambio cultural no lo podemos pensar sino en la dinámica de las relaciones sociales.

En esta dinámica, están los grupos o equipos de trabajo; quienes podrían desempeñar un rol fundamental en la instrumentación de los cambios. Dependerá de las capacidades de éstos y del protagonismo que la empresa les otorgue.

## 2- VALORIZACION DEL SECTOR VENTAS POR SOBRE EL SECTOR PRODUCTIVO PARA LA CAPACITACION

El Trabajador Social a través de sus mediaciones tendería a incidir para la elaboración de un programa general de capacitación, porque cuando decimos que la capacitación es una herramienta para el cambio, brinda oportunidades a los trabajadores para adaptarse a los nuevos requerimientos, estamos suponiendo

-152-

En los proyectos para cada área se incluiría como actores del proyecto a los protagonistas de las situaciones que se quieren modificar, para que el diagnóstico sea participativo y se tengan en cuenta las diversas variables que entran en juego cuando se trata de cambios.

En contextos complejos no sólo se trata de cambio de percepciones e interpretaciones, sino de un cambio de supuestos, con tendencia a un cambio cultural.

La inclusión de los actores en la percepción de la necesidad incrementará la eficiencia de los recursos asignados al proyecto y en oportunidades el mismo proceso diagnóstico puede actuar de capacitador, fundamentalmente si en éste se producen encuentros grupales, por ejemplo, el diálogo brinda el espacio para un conocimiento grupal y de percepciones del otro, lo que amplía el conocimiento individual.

Considerando a la empresa como comunidad de intereses, el esfuerzo debe estar en integrar objetivos de la empresa y de los trabajadores.

### 3- BRECHA ENTRE EL PERFIL DEL VENDEDOR Y LO QUE SE OFRECE COMO CAPACITACION

El Trabajador Social al insertarse en este tema deberá tener en cuenta que la capacitación debe adaptarse al perfil.

La capacitación tendría un impacto positivo en la unidad empresarial en la medida que exista una alianza o coherencia entre el programa y el perfil deseado. Posiblemente en esta tarea el T. S. debería trabajar en equipo interdisciplinario.

Se debería tener claro que la capacitación no podrá plantearse como paliativo de otras deficiencias, por ejemplo la selección de personal y en este sentido aportar a la gestión de Recursos Humanos.

### 4- COMPROMISO SOCIAL



Correspondería al T. S. Interesarse en los planes sociales en ejecución, fortaleciéndolos y/o modificándolos, de acuerdo a nuevas situaciones problemáticas o realidades. Tendiente a una continuación en la política social de la empresa.

En esto, entraría en juego también el Compromiso Social de la empresa asumido; ya que toda comunidad que tienda a la integración tendrá valores en común, reflejados en la práctica cotidiana y no en solo formulación escrita. Entendiendo a tal compromiso como aquel que se puede observar todos los días en diversas actividades, en la comunicación, en las decisiones, etc.

Llevando a la práctica los mencionados valores se estaría haciendo una significativa contribución a la comunidad donde "vivimos y trabajamos".

## COMENTARIO FINAL

T. S. en áreas tradicionales de intervención, se encuentra con numerosas dificultades cuando pretende cambiar ciertas tendencias o enfoques en las instituciones, de manera que podríamos decir, ésta situación no es privativa del T. S. en empresas. De todas maneras en un área emergente las dificultades son mayores, porque además existe escasa producción bibliográfica y publicación de experiencias.

Lo actuado hasta aquí, si bien no llega a definir un modelo de intervención de T. S. en empresas, ni con relación al tema Capacitación, posibilitó incursionar en posibles caminos a seguir, teniendo presente que las limitaciones no significan imposibilidad.

Mediante esta aproximación identificamos los variados temas en los que el T. S. podría intervenir en una empresa, conjuntamente con otros profesionales, ya que ninguno de éstos sería privativo de T. S. y en Capacitación los posibles roles a desempeñar:

Mediador: en las relaciones sociales, proporcionando conocimientos para la investigación, la programación y la ejecución. En un trabajo interdisciplinario.

Coordinador: de programas y/o proyectos, sería una función gerencial e incluiría administración de recursos. Tenderá a que los proyectos muestren una coherencia lógica, tanto entre sí como con el programa general. Reunir elementos que permitan seleccionar la mejor alternativa metodológica de acuerdo a lo que se pretende y a los recursos con los que se cuenta. Deberá conocer la realidad del Recurso Humano en relación a las características del área.

Posiblemente para desempeñar este rol el T. S. deba formarse a través de post-grados, relacionados al tema y a la función. Se impone vencer todos los estereotipos vigentes y tomar conciencia del carácter “construido” de cada espacio profesional e institucional. Suponer que originariamente – por ejemplo – un “Ingeniero Químico” ha sido formado para conducir una empresa constituiría un error. Pero está a la vista cómo tales profesionales ocupan puestos de desigual naturaleza en las empresas. Ello tiene explicaciones materiales y simbólicas altamente complejas pero demuestra el carácter construido de cada espacio. Entonces, aún cuando se han mencionado posibles roles del T. S. en la empresa, no deben ser “esencializados” sino transformados en plataforma de lanzamiento hacia otros espacios cuya legitimidad se construye más desde la modificación del orden simbólico que desde el material, sin excluirlo obviamente.

Evidentemente en esta enunciación no culminan los posibles roles y donde podría estar implícito un proyecto socioeducativo.

En relación al primer objetivo “elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa en función de la relación existente entre la capacitación actual y la capacitación necesaria – requerida”; a este objetivo se llegó mediante un cambio metodológico, dadas las dificultades planteadas y mencionadas anteriormente.

## BIBLIOGRAFIA

- Autores varios citados en las Cátedras de la Carrera Licenciatura en Servicio Social. Facultad de Humanidades, Cs. Sociales y de la Salud. U. N. S. E.
- Di Carlo Enrique y equipo. Teoría y Práctica del Trabajo Social en Empresa. Buenos Aires. Ed. Humánitas. 1994
- Drucker Peter F. y Nakauchi Isao. Tiempo de desafíos; tiempo de reinventones. Buenos Aires. Ed. Sudamericana. 1997
- Eco Humberto. Como se hace una tesis. Ed. Gedisa
- Fernández Villa María Isabel, Gallego Franco Mery, Ortiz Cancino Jaime Eduardo. Balance Social. Fundamentos e implementación. Perú. 3º Ed. CELATS. 1991
- Forrester Viviane. El horror económico. Buenos Aires. Ed. FONDO DE CULTURA ECONOMICA. 1997
- Fragniere Jean-Pierre. Así se escribe una monografía. Fondo de Cultura Económica.
- Gore Ernesto. La educación en la empresa. Barcelona (España). Granica. 1996, 1998
- Grupo META y otros. Servicio Social de Empresa en el Brasil. Buenos Aires. Ed. Humánitas. 1978
- Petrick Joseph A., Furr Diana S. Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000 S. A. , Barcelona, 1997.
- Marcón Osvaldo. El Trabajo Social en al empresa de capital privado. Santa Fe. Ed. Fundación Bco. Bica; Universidad Nacional del Litoral. 1989
- Pain Abraham. Como realizar un proyecto de capacitación. Barcelona (España) Granica. 1989, 92 y 96.
- Revista Selecciones del Servicio Social Nº 6. El S. S. Sindical. Bs. As. 1968
- Revista Selecciones del Servicio Social Nº 10. Seminario sobre Servicio Social en Empresa. Bs. As. 1969

- Rifkin Jeremy. El fin del trabajo. Buenos Aires. Paidós. 1996
- Rodríguez Roberto, Tesch Walter. Capacitación en el área laboral. Buenos Aires. Ed. Humanitas. 1984
- Sabino Carlos A. Como hacer una tesis. Buenos Aires. Ed. Humanitas.
- Senge Peter M. La quinta disciplina. Barcelona (España). Granica. 1992, 93, 95, 96, 97 y 98