



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

CASSINA, G
Posibles interrelaci

2010

68857



TESIS DE ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

“Posibles interrelaciones entre capacitación
personal y capacitación organizacional”

Casos comparativos: Médicos, Licenciados en Administración y
Abogados en la ciudad de Río Cuarto

Autor: Lic. Germán Cassina

Director: Magíster Norma Martínez de Pérez

Noviembre 2010



17820

65857

MFN:
Clasif: T.657



ÍNDICE

1. Introducción y antecedentes	2
2. Metodología	4
2.1. Planteo del problema.....	4
1.2. Objetivos	4
3. Marco Histórico	6
3.1. Historia de la capacitación	6
3.2. Orígenes de la capacitación en la Argentina	7
4. Capacitación.....	8
4.1. Concepto	8
4.2. Capacitación Organizacional.....	9
4.2.1. Concepto.....	9
4.2.2. Proceso de formación	10
4.2.3. Plan de carrera.....	22
4.2.4. Empleabilidad	25
4.3. Capacitación Personal.....	26
4.3.1. Concepto.....	26
4.3.2. Casos Comparativos.....	27
5. Resultados y Discusión.....	41
6. Conclusiones	44
7. Bibliografía	46
8. Apéndice.....	48



1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La inquietud para hacer este trabajo surgió durante el cursado de la especialidad y puntualmente en la asignatura pertinente, al observar las diferencias en la capacitación que recibe un profesional con posterioridad al título de grado y el poco desarrollo de esta temática en la amplia bibliografía que trata la capacitación.

Dado que la capacitación ha sido desde siempre la función de Recursos Humanos que más interés ha generado en mí, me puse a pensar cuáles serían las relaciones entre la capacitación personal y la capacitación organizacional. Haciendo la salvedad de que toda capacitación es personal, la diferencia se estableció en dos aspectos:

1. Capacitación Personal, es aquella que realiza la persona por motus propio.
2. Capacitación Organizacional la planifica la empresa de acuerdo a los planes de carrera existentes y a su política de desarrollo de recursos humanos.

Así también, me propuse estudiar esta clasificación desde el punto de vista de tres profesiones que brindan aspectos bien diferenciados:

- Abogados
- Licenciados en Administración
- Médicos

Estos aspectos se contemplan desde el punto de vista de los requisitos previos para poder ejercer como un profesional independiente y a la interacción de los profesionales con las organizaciones.

El caso de los médicos es paradigmático, no les alcanza con el título universitario de grado, como puede ser los casos de un abogado o licenciado en administración, para ejercer en forma plena su profesión de manera independiente; tienen restricciones en cuanto a lo que pueden abordar (por ejemplo, quienes no tengan el título de la especialidad "Cirugía General" están imposibilitados para operar). En cambio, tanto los abogados como los licenciados en administración, pueden elegir desde que egresan de la facultad si trabajan en una organización o ejercen su profesión de manera liberal.



Los resultados a obtener por este trabajo interesan en primera instancia a profesionales de la capacitación (tanto independientes como integrantes de una organización) puesto que, una vez conocidas las interrelaciones existentes entre capacitación personal y organizacional, estarán en condiciones de establecer planes de capacitación mejor direccionados hacia los objetivos fijados. En segunda instancia le interesa a quienes cumplen la función de reclutamiento y selección, ya que estarán mejor preparados a la hora de evaluar la capacitación que el aspirante al cargo ha recibido en el pasado. Y por último a los profesionales en general para ampliar sus conocimientos y los fundamentos de justificación del instituto.



2. METODOLOGÍA

2.1. Planteo del problema

El problema radica en determinar si existen interrelaciones entre la capacitación personal y la organizacional y, en caso afirmativo, determinarlas.

2.2. Objetivos

Las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

- ¿Es posible identificar las interrelaciones entre capacitación personal y capacitación organizacional? En caso afirmativo
- ¿Es posible determinar cuáles son esas interrelaciones y cómo actúan?

Respondiendo a estas preguntas se propone el siguiente objetivo:

- Determinar las interrelaciones entre capacitación personal y capacitación organizacional y cómo interactúan.

Primeramente se elaboró el marco teórico adecuado para el problema, se estableció como hipótesis que:

- Según el tipo de profesión existe interrelación entre la capacitación personal y la organizacional.

En relación a dicha hipótesis se procedió con la observación y se estableció un modelo hipotético a los fines de determinar cuáles han sido las variables que estaban en juego; luego, en virtud del mismo, se confeccionaron los instrumentos que posibilitaron la captura de datos.

Como instrumento para la recolección de datos se utilizó una guía de preguntas con la cual se realizó un estudio de campo mediante una investigación por medio de entrevistas pautadas (*“conversaciones libres pero guiadas por una lista de temas”*¹) o guiadas a profesionales de la ciudad de Río Cuarto (Médicos, Licenciados en Administración y Abogados) y a empresarios y directores de organizaciones de la misma ciudad que cuentan con más de cincuenta personas en su dotación de personal, debido a que no se abordó al total del universo de observación, la misma tuvo las características de un muestreo. Los profesionales y organizaciones que intervinieron en

¹ SOLER, César Eduardo. 2008. *Ideas para investigar. Proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en Ciencias Naturales y Sociales*. Río Cuarto. Pág. 140



la muestra se seleccionaron de manera intencional según importancia y representatividad.

Además se llevó a cabo una investigación documental donde se estudiaron las leyes que rigen el otorgamiento de matrículas y títulos habilitantes para ejercer dichas profesiones y la bibliografía que trata los temas referentes a capacitación.

Finalmente se procesaron los datos obtenidos, los cuales se analizaron minuciosamente con el fin de determinar si existían interrelaciones entre la capacitación personal y la organizacional.



3. MARCO HISTÓRICO

3.1. Historia de la capacitación²

La capacitación tiene sus orígenes en los comienzos mismos de las sociedades humanas. En las comunidades primitivas los conocimientos se transmitían de padres a hijos y existían grupos especializados en determinadas tareas, cazadores, guerreros, agricultores, recolectores, chamanes, alfareros, etc. Con el transcurso del tiempo la especialización dejó de ser familiar para anidar en grupos de productores independientes, los artesanos. Estas personas tenían un conocimiento determinado y se agrupaban por rubro (albañiles, tejedores, carpinteros, etc.) en cofradías, cada artesano tenía a su cargo un aprendiz a quien enseñaba su arte y, cuando éste estaba preparado se convertía en artesano y podía abrir su taller y tener alguien en dependencia a quien transmitir sus conocimientos.

Con el arribo de la Revolución Industrial, los métodos artesanales se volvieron obsoletos, ahora las máquinas hacían el trabajo y hubo que redefinir los oficios. Ahora los operarios de las máquinas no necesitaban conocer el proceso completo sino que realizaban operaciones rutinarias y repetitivas, estamos al final del siglo XIX y comienzos del XX y reinaban las ideas de Taylor, Ford y Fayol en cuanto a modelos de sistemas de gestión. La división del trabajo imperaba y existían dos grandes grupos, los que diseñaban procesos y los que ejecutaban las tareas, los primeros eran generalmente ingenieros que pensaban, diseñaban y medían y por ello requerían una educación superior, los segundos ejecutaban tareas simples y repetitivas, no era necesario que supieran el proceso completo de producción. Por todo esto, los esfuerzos de formación estaban orientados a los encargados de diseñar los procesos, los operarios no recibían más capacitación que la estrictamente necesaria para realizar la tarea asignada en el menor tiempo posible.

La crisis de 1970 trajo consigo la competencia internacional y se alteraron las reglas de juego, ahora era imperativa la profesionalización de los trabajadores. En el nuevo contexto, los miembros de las organizaciones debieron adquirir capacidades de adaptación ante lo nuevo, anticipación de problemas, ejecución de tareas complejas, manejo de documentación técnica, involucramiento en ciertas actividades de gestión y

²Czikk, Ricardo. 2009. Master en Negocios. Capital Humano, las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?. Formación. Buenos Aires. (Clarín, iEco, Materia Biz). Pág. 74.



la contribución en los procesos de mejora continua. El nuevo paradigma productivo comenzó a demandar mayor aprendizaje, autonomía y responsabilidad, lo que condujo a nuevos modos de formación.

En estos momentos estamos viviendo lo que se conoce como economía del conocimiento, basada en la prestación de servicios, donde el capital se genera principalmente por la posesión y acumulación inteligente del saber. Ya no se trata de definir puestos como atributos objetivos, sino competencias que debería poseer una persona para lograr los resultados esperados por la firma.

Por ello, en el nuevo paradigma la capacitación ocupa un lugar preponderante en la gestión del principal capital de una organización, el capital humano.

3.2. Orígenes de la capacitación en Argentina

Los orígenes de la capacitación en Argentina se remontan a 1826, año en que se crea el primer centro de capacitación en el Banco Nacional. La llamada Academia de Contabilidad, formaría a los profesionales que irían a ocupar puestos en las nuevas “cajas subalternas” (filiales) que se crearían en diversos puntos del incipiente país, con el propósito de uniformar el sistema monetario y contable. Sin embargo, el plan finalmente no se concretó. La Academia terminó cerrándose por varias razones, dos de las cuales dejan lecciones interesantes: Una, tal como dice el propio Oscar Blake³, autor de la investigación, “aprendamos que la viabilidad de un proceso de capacitación está fuertemente ligada a la viabilidad del proyecto organizacional que la contiene” y la otra, causante de ausencias reiteradas que se volvieron incontrolables, fue que la capacitación se impartía fuera del horario de trabajo.

³ Blake, Oscar Juan. Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en Argentina. Granica. 1ª Edición. Buenos Aires. 2008.



4. CAPACITACIÓN

4.1. Concepto

Diversos autores han escrito sobre este tema y de ellos se extraen diversos conceptos de capacitación:

- Idalberto Chiavenatto hace la distinción entre entrenamiento y educación. Así, el entrenamiento es *”la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.”*⁴ Al mismo tiempo tipifica la educación en social, cultural, religiosa, profesional, política, etc. Para el presente trabajo solo nos interesa la formación profesional que comprende tres etapas:
 - Formación Profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión (largo plazo).
 - Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión (mediano plazo).
 - Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función (corto plazo).
- Martha Alles⁵ utiliza el término formación en reemplazo de capacitación por considerarlo más abarcativo, y a su vez distingue entre:
 - Capacitación: refiere a la capacitación formal, donde un instructor guía el aprendizaje.
 - Entrenamiento: son los procesos de aprendizaje en el puesto de trabajo y se llevan a cabo junto con la tarea.
 - Desarrollo de Competencias: hace referencia al aprendizaje en materia de competencias

⁴ Chiavenatto, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 5ª Edición. Colombia. 1999. Pág.555.

⁵ Alles, Martha. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humano. Granica. 1ª Edición. Buenos Aires. 2005 Pág. 121.



- Según Ramón Valle Cabrera *“los términos formación, perfeccionamiento y desarrollo se refieren a un proceso similar: aquel que faculta a la gente a adquirir nuevo conocimiento, aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevos tipos de comportamiento.”*⁶
- Por su parte, María Paz Andrés Reina⁷, diferencia entre:
 - Educación: toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse y asimilar las normas y valores sociales vigentes y aceptados.
 - Formación: el propósito de toda formación es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados.

En el presente trabajo seguiremos la línea planteada por Ramón Valle Cabrera, debido a esto, los términos capacitación y formación son sinónimos y abarcativos de los demás: entrenamiento, perfeccionamiento, educación, desarrollo, etc.

Siguiendo la definición de Valle Cabrera, observamos que siempre la capacitación es personal, ya que es un proceso que faculta a la gente a adquirir nuevo conocimiento, aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevos tipos de comportamiento, la diferenciación entre Personal y Organizacional viene dada desde el punto de vista de su planificación estratégica, es decir, en base a quién es la persona que determina los fines últimos a cumplir con los procesos de capacitación.

4.2. Capacitación Organizacional

4.2.1. Concepto

Cuando quien diagnostica una necesidad de capacitación y/o proyecta un proceso de formación, no es la persona que recibirá ese proceso formativo sino que es un tercero, y este lo hace en virtud a un plan para cumplir con los objetivos de la

⁶ Valle Cabrera, Ramón. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Prentice Hall. 2ª Edición. Pág. 91.

⁷ Andrés Reina, María Paz. Gestión de la formación en la empresa. Pirámide. 1ª Edición. Madrid. 2001. Pág. 17



organización de la cual ambos forman parte, estamos en presencia de lo que llamamos Capacitación Organizacional (Capacitación dentro de la organización).

4.2.2. Proceso de formación

Para que un proceso de formación sea exitoso deben cumplirse las siguientes etapas:



Fuente: Norma Zandomeni (clases postgrado)

4.2.2.1. Evaluación de necesidades de formación

Las necesidades de formación son múltiples, identificándose diferentes tipologías según el criterio que se aplique⁸:

- 1) Según el momento de la vida laboral de los empleados.
 - a) Formación de incorporación, introducción o inducción. Al momento de incorporarse a una empresa las personas obtienen información sobre diversos aspectos referidos a la historia, desarrollo y organización de la misma, los productos y/o servicios que presta y el reglamento que rige el comportamiento de los empleados y sus derechos. Además, reciben toda la información que compete al puesto que van a ocupar y a la cultura organizacional. Los encargados de este tipo de formación pueden ser el superior inmediato, un

⁸ Andrés Reina, María Paz. Gestión de la formación en la empresa. Pirámide. 1ª Edición. Madrid. 2001. Págs. 95 a 98



compañero o puede existir lo que se llama, curso de inducción de nuevos empleados.

b) Formación durante la vida del individuo en la empresa. La capacitación a recibir por el empleado puede referirse a:

i) Perfeccionamiento del individuo en la ejecución de su trabajo, se utilizan para proporcionar todos aquellos conocimientos y habilidades prácticos que permitan una cada vez más perfecta y eficiente realización de las tareas.

ii) Mantenimiento de las competencias y reciclaje profesional mediante la actualización y puesta al día que les permitan seguir ocupando sus puestos, así como adaptarse a ellos y asumir las innovaciones y modificaciones que experimenten.

iii) Capacitación para proporcionar los conocimientos y capacidades necesarios que permitan a las personas ocupar un puesto diferente al que ocupan ahora. Con esto se favorece la rotación interna, se promueve la flexibilidad personal y se incrementa la empleabilidad de las personas.

c) Otras necesidades de formación.

i) Jubilación. Es el caso, por ejemplo, cuando se dan procesos de retiros voluntarios. Es necesario preparar a las personas para que afronten de la mejor manera posible el cambio que significa dejar de trabajar cuando todavía se está en condiciones de hacerlo.

ii) Expatriación. Principalmente se da en empresas multinacionales cuando envían personal a otros países. Puede impartirse conocimientos de idiomas, cultura, etc. Incluso es posible incorporar a la familia del expatriado en el proceso de capacitación.

2) En cuanto a su contenido.

a) Conocimientos (saber). Son el cúmulo de información que poseen las personas y se asume que mientras más se sube en la escala jerárquica, son menos importantes los conocimientos técnicos particulares y más substanciales los de carácter general, la manera de comprender y predecir el comportamiento del entorno y tener una visión estratégica.



- b) **Habilidades (saber hacer).** Para desempeñar las tareas asignadas las personas necesitan aptitudes y destrezas, éstas se clasifican en:
 - i) **Motoras.** Hacen referencia a la manipulación del ambiente físico con ciertos movimientos corporales.
 - ii) **Cognitivas.** Comprenden, entre otras, la capacidad de abstracción, generalización, idear e imaginar cosas nuevas; aptitud para diseñar y estructurar sistemas abstractos; identificar las variables significativas de un problema y la forma en que se estructuran, es decir, la capacidad de modelizar, ponderar riesgos, reconocer oportunidades, diseñar estrategias, etc.
 - iii) **Interpersonales.** Se trata de aquellas habilidades que permiten comprender a las personas y conducirlos, suponen la capacidad de trabajar con éxito como miembro de un grupo y de conseguir un esfuerzo de colaboración en el grupo conducido por él.
 - c) **Actitudes (saber estar).** Se manifiestan a través del comportamiento de los individuos, como por ejemplo la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas, capacidad de generar empatía, etc.
- 3) Desde el punto de vista estratégico.
- a) **Reactivas.** Son actuales y concretas, se deducen de la observación de problemas concretos.
 - b) **Proactivas.** Son para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, capacitan a las personas para hacer frente a las innovaciones.
- 4) Según el ámbito funcional que se pretenda cubrir.
- a) **Vertical.** Cuando con la formación se necesita cubrir aspectos de una tarea específica o de un grupo de tareas relacionadas.
 - b) **Horizontal.** Cuando resuelvo deficiencias de competencias en diversos puestos de trabajo que no tienen por qué estar relacionados entre sí.



Según Ricardo Czikk⁹, hay tres posibles causas por las que una organización debería recurrir a una solución formativa:

- 1) Cuando se trata de un entrenamiento obligatorio: en ocasiones, la ley exige que aquellos que se desempeñan en determinados puestos posean determinadas calificaciones. Por ejemplo, los pilotos aerocomerciales deben atravesar un entrenamiento sistemático, en los casos de promoción por convenio que a menudo requieren unos conocimientos técnicos básicos para escalar en el escalafón y cuando las políticas de la empresa así lo establezcan (proceso de inducción).
- 2) Por falta de conocimientos o habilidades: la implementación de un nuevo sistema o proceso que requiera de nuevas habilidades de las que el personal actual carece.
- 3) Cuando es necesaria una mejora del desempeño. La formación pretende eliminar la brecha entre el desempeño actual y el esperado.

Diversos autores incluyen una cuarta causa:

- 4) Preparar al personal para que, cuando llegue el momento del ascenso (en virtud al plan de carrera establecido), las personas se encuentren preparadas para afrontar con éxito los desafíos que el puesto nuevo les tiene deparados.

En la Tabla 4.1 plantearemos las principales técnicas de recolección de las necesidades de capacitación como así también las ventajas y desventajas de cada una de ellas:

⁹ Czikk, Ricardo. 2009. Master en Negocios. Capital Humano, las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?. Formación. Buenos Aires. (Clarín, iEco, Materia Biz). Pág 76.

**Tabla 4.1 – Técnicas de recolección de necesidades de capacitación. Ventajas y desventajas.**

Técnica	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios y encuestas	<ul style="list-style-type: none"> - Muestras grandes. - Fácil de administrar. - Fácil de tabular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja tasa de respuesta. - Dificiles de diseñar correctamente. - Pueden ser superficiales.
Reunión con niveles jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> - Poca inversión de tiempo. - Permite tomar decisiones. - Compromete al personal jerárquico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa participación de los involucrados.
Observación	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que se ve es lo que sucede. - Es directo y creíble. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mucho costo y tiempo. - La gente se comporta diferente cuando es observada. - No siempre es aplicable.
Entrevistas individuales estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> - Profundas. - Detalladas. - Permite la repregunta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mucho costo y tiempo. - El sesgo subjetivo puede contaminar la calidad de los datos. - La dificultad de analizar y sintetizar.
Focus Group	<ul style="list-style-type: none"> - Es más eficiente (comparado con las entrevistas). - Profundo. - Genera sinergias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo puede abarcarse un número pequeño. - Riesgo de generarse un contagio grupal. - Sesgo subjetivo.
Entrevistas de incidentes críticos (entrevista que revela las situaciones reales y cómo las resolvió el entrevistado)	<ul style="list-style-type: none"> - Específica y detallada. - Refleja la vida real. - Diferencia en forma clara altos y bajos desempeños. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mucho costo y tiempo. - Foco un poco estrecho. - Consume mucho tiempo su tabulación y análisis
Análisis de documentación sobre gestión, producción y planes	<ul style="list-style-type: none"> - Disponible. - Específico y detallado. - Relaciona la formación con los objetivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consume tiempo para localizar y revisar. - Estático e impersonal. - Lleva tiempo para adaptar.
Pruebas de desempeño (basadas en sistemas o papel)	<ul style="list-style-type: none"> - Datos cuantificables. - Controlable. - Basado en el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos altos. - Debe tener validez para poder utilizarse.
Información proveniente de los sistemas de gestión del desempeño y del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Información de calidad. - Basada en apreciaciones gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información que puede estar sesgada por los evaluadores. - Puede no generar confianza como datos gerenciales.

Fuente: Czikk, Ricardo. 2009. Master en Negocios. Capital Humano, las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?. Formación. Buenos Aires. (Clarín, iEco, Materia Biz). Pág.78

La elección de alguna o la combinación de varias de las técnicas mencionadas dependerá de la situación en que se halle la organización, de sus recursos y del tiempo disponible. Esto es la base que permite diseñar una acertado programa de formación.



4.2.2.2. Programación de las acciones formativas

“Una acción de formación es el conjunto de actividades, métodos y procedimientos dirigidos a la transmisión de los conocimientos requeridos para desempeñar una tarea.”¹⁰

La programación de las acciones formativas es un proceso en el que deben quedar definidas cuestiones tales como los contenidos, la metodología, los medios y el material disponible, los objetivos a alcanzar, quién será el instructor, cómo se va a enseñar y en qué momento. En definitiva, para que la programación de las acciones formativas sea efectiva debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿A quiénes va dirigida? (Destinatarios)
- ¿Qué se quiere lograr? (Objetivos)
- ¿Qué se va a enseñar? (Contenidos)
- ¿Cómo se va a enseñar? (Estrategias)
- ¿Dónde se va a enseñar? (Lugar Físico)
- ¿Cuándo se va a enseñar? (Duración/Cronograma)
- ¿Quién va a enseñar? (Instructor)

Algunas respuestas que deben surgir luego de la programación serán, en cuanto a los destinatarios: cuántas personas son, qué tareas hacen, su antigüedad, nivel de instrucción, si participaron anteriormente en procesos de capacitación y analizar su potencial. En cuanto a la segunda pregunta los objetivos se plantean en función del aprendizaje de los participantes (Al finalizar el proceso de capacitación, los participantes serán capaces de...), y pueden plantearse objetivos actitudinales, de conocimiento, de habilidad y/o de competencia. Los contenidos son los listados de temas que se abordarán en la capacitación y, mediante ellos, cumplir los objetivos planteados. Especificar los contenidos es importante debido a que son la base para diseñar la formación, facilitan la comunicación entre los participantes y guían la enseñanza y la evaluación, pueden referirse a conceptos (saber), habilidades (saber

¹⁰Andrés Reina, María Paz. Gestión de la formación en la empresa. Pirámide. 1ª Edición. Madrid. 2001. Pág. 127



hacer) o actitudes (saber estar). Para que un contenido sea incorporado al proceso de formación debe ser:

- Relevante
- Pertinente y transferible
- Adaptado a los participantes
- Secuenciales
- Graduados
- Estructurados

Existen dos grandes estrategias de formación del personal:

1. Dentro del puesto de trabajo. Consiste en que el empleado aprende a realizar el trabajo asignado a medida que lo va ejecutando.
2. Fuera del puesto de trabajo. Clásicamente se refiere a las actividades que se realizan en aula. Se las puede clasificar en Indoor (espacios cerrados) o Outdoor (en espacios abiertos)

A continuación, en la Tabla 4.2 se enumerarán diferentes técnicas que se aplican en ambas estrategias.

Tabla 4.2 – Técnicas de formación dentro y fuera del puesto de trabajo.	
Dentro del Trabajo	Fuera del Trabajo
Coaching	Método de estudios de casos
Rotación de puestos	Juegos gerenciales
Asignación de comités	Seminarios externos
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Programas relacionados con universidades
Conformación de paneles de gerentes	Role – playing
Sombra (Shadowing)	Moldeado del comportamiento
	Tiempo sabático
	Codesarrollo
	Autodesarrollo
	Lección magistral
	e-learning

**Tabla 4.3 – Ventajas y desventajas de las diferentes estrategias de formación**

Técnica y Ejemplos	Ventajas Clave	Desventajas Clave
Formación en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> - El participante de hecho produce un trabajo. - Reduce los problemas de transferencia de la formación. - No requiere instalaciones independientes. - El formador es un superior al par. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por lo general no se programan. - Perturba el ambiente de trabajo. - Los trabajadores son lentos y hacen más lentos a los demás. - Puede ser insegura y conducir a errores muy costosos.
Formación Fuera del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Son programadas. - No perturban el ambiente de trabajo. - El trabajador se enfoca en el aprendizaje. - Se aprende en un ambiente más distendido. 	<ul style="list-style-type: none"> - El participante no produce en los tiempos de formación. - Se incrementan los problemas de transferencia de la formación. - Requiere instalaciones independientes. - Son más costosas.

Fuente: Elaboración propia

En dónde va a producirse el proceso de capacitación va de la mano con la estrategia seleccionada, no obstante, es imperativo determinar el lugar exacto a utilizar para saber si cuenta con las comodidades necesarias para ello. Esto sobre todo cuando elegimos llevar a cabo la formación fuera del puesto de trabajo, que puede ser dentro o fuera de la empresa, ya sea en centros de formación ad hoc, salas de conferencias de la empresa o de hoteles, etc. En las actividades outdoor debemos planificar traslados, estadias y si encaramos un proceso de e-learning disponer de la infraestructura tecnológica adecuada.

Cuándo se va a impartir el curso, el momento idóneo será aquel que evite el olvido y propicie la transferencia de lo aprendido, el gran tema es el horario en el que debe realizarse la capacitación, para seleccionar un horario adecuado se recomienda tener presente:

- Las preferencias de los implicados. Los empresarios querrán hacerla fuera del horario de trabajo y los empleados en el horario de trabajo.
- Los condicionantes pedagógicos. Realizar los cursos por la mañana provee un rendimiento superior debido a que se evita la fatiga de un día de trabajo.



- Los condicionantes técnicos. Evitar que los cursos coincidan con momentos de máxima actividad en la empresa y/o que se superpongan con otros cursos para las mismas personas.

Por último, la selección del formador está directamente relacionada con el método de formación y los objetivos planteados. Los criterios que deben primar a la hora de seleccionar un instructor son: conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la organización y las técnicas de formación a aplicar, habilidades en relaciones humanas, mayor habilidad y deseo de ayudar a otros que de aprender individualmente.

4.2.2.3. Ejecución

En este punto se realiza la actividad educativa propiamente dicha, contemplando lo programado anteriormente.

4.2.2.4. Evaluación de la formación

Esta etapa es clave para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos perseguidos, la rentabilidad obtenida por la inversión realizada y para proporcionar la retroalimentación necesaria para revisar y mejorar futuros planes de formación.

Existen varios modelos respecto a la forma de llevar a cabo la evaluación, el más aceptado es el modelo de los Cuatro niveles de Kirkpatrick (1994), que agrupa los elementos objeto de evaluación en niveles¹¹:

- Nivel 1: Reacción de los participantes ante el programa de formación. Trata de medir el grado de satisfacción de los participantes del programa en relación con:
 - ☞ Los contenidos impartidos.
 - ☞ El comportamiento del formador.
 - ☞ La metodología aplicada.
 - ☞ Cumplimiento de las expectativas de los alumnos.
 - ☞ Las condiciones ambientales tales como instalaciones, organización, horarios, etc.

¹¹ Andrés Reina, María Paz. Gestión de la formación en la empresa. Pirámide. 1ª Edición. Madrid. 2001. Pág. 179



- Nivel 2: Aprendizaje de los contenidos, habilidades y/o actitudes objeto del programa. Busca apreciar el grado en que se han adquirido y/o desarrollado los conocimientos, habilidades y/o actitudes perseguidos por el programa.
- Nivel 3: Transferencia o comportamiento profesional del empleado una vez finalizada la formación gracias a la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Trata de comprobar si los trabajadores han aplicado lo aprendido a su puesto y en qué grado lo han hecho.
- Nivel 4: Resultados, repercusiones o efectos que ha supuesto para la propia organización la realización de la formación. Indaga en qué medida la formación suministrada a los trabajadores, gracias a la transferencia y mejora en su comportamiento, ha contribuido a mejorar indicadores de rendimiento empresario tales como producción, calidad del servicio prestado, ahorro en tiempos, etc.

A estos cuatro niveles, Phillips (1997) le añade un quinto:

- Nivel 5: Consistente en el cálculo de la rentabilidad económica de la inversión.

Como podemos apreciar, los Niveles 1 y 2 ponen el foco en la incidencia que el programa de formación ha tenido sobre el trabajador, mientras que los niveles 3, 4 y 5 lo hacen en el impacto en la organización.

Factores que condicionan la transferencia de lo aprendido al trabajo:

- Actitudes negativas ante la formación:
 - De los superiores directos que dificultan y/o no proporcionan los recursos y condiciones que le permitan la transferencia.
 - De los propios empleados al resistirse a la formación y no estar dispuestos a aplicar lo aprendido una vez finalizada.



- De los compañeros que “boicotean” las nuevas ideas o procedimientos que pretenden aplicar quienes asistieron a cursos de formación.
- Falta de los medios:
 - La empresa carece de medios que permitan poner en práctica las competencias adquiridas por los trabajadores al incorporarse al trabajo.
- Exigencias del trabajo diario:
 - Hacen que el trabajador caiga rápidamente en los mismos hábitos que antes y no pueda poner en práctica aquello que aprendió.
- Se exijan comportamientos distintos y/o nuevos al de los trabajadores que no han recibido formación.
- Falta de correspondencia con las necesidades de la empresa.
- Percepción de contenidos como inadecuados o irrelevantes por parte del personal formado.

Las organizaciones le requieren al servicio de capacitación que éste les asegure:

- Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización.
- Que lo que se enseñe sea aprendido.
- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

Y como dice Santiago Lazzati: *“En última instancia, la evaluación se dirige a comprobar el por qué de la capacitación, a justificar su relación de causa-efecto con el desempeño de la gente y de la organización.”*

4.2.2.5. Retroalimentación

Una vez evaluados los cinco niveles mencionados anteriormente, estamos en condiciones de comenzar nuevamente el ciclo con las mejoras pertinentes para

incrementar la calidad del proceso formativo y por ende de los resultados a obtener por el mismo por un proceso de mejora continua.

En definitiva, desde otro punto de vista, el planeamiento de la capacitación debe encarar ciertas cuestiones fundamentales¹²:

- Objetivos y audiencia: a quién capacitar y para qué.
- Contenidos temáticos y su dedicación: qué temas y cuánto tiempo se le asignará a cada uno de ellos.
- Estrategias educativas: cómo, cuándo y dónde se realizarán las actividades de capacitación.
- Recursos y su costo: con quién conducir las actividades y con qué recursos financieros, físicos e intangibles.
- Evaluación de la calidad y productividad de las actividades: comprobar el por qué de la capacitación, a justificar su relación causa – efecto con el desempeño de la gente y de la organización.

Esto se expresa en forma más clara en el siguiente gráfico:



Fuente: LAZZATTI Santiago. 2001. *Planeamiento de la capacitación. Manual para el desarrollo empresario*. Bs As. (Revista Mercado - Clarín). Pág. 21

¹² LAZZATTI Santiago. 2001. *Planeamiento de la capacitación. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín). Págs. 20 a 21.



4.2.3. Plan de carrera

Cuando se inicia algún plan de desarrollo de personal, se está dando una clara señal a los empleados de que la empresa está interesada en ellos y en su permanencia y que, al momento de producirse una vacante buscará cubrirla con personas que ya estén trabajando en la organización y no saldrá a buscar en el mercado. Ahora bien, para que esto se produzca deben darse una serie de condiciones básicas:

- a. Continuidad.
- b. Criterio para el entrenamiento.
- c. Hacer centro en el individuo.
- d. Tomar en cuenta el contexto.

a. El plan de carrera tiene que ser lo suficientemente constante como para que genere confianza en el personal y permita que ocurran cambios planificados.

b. Todo entrenamiento tiene que estar de acuerdo con las necesidades de la empresa y de la persona, alineados con los objetivos organizacionales.

c. Cada persona tiene características, necesidades y deseos diferentes, y si las posibilidades que le damos no están entre esos parámetros, vamos a fracasar.

d. La carrera de una persona ocurre en un contexto. La persona está casada, tiene hijos, le gusta viajar o nada de eso; cada individuo tiene características, necesidades y deseos diferentes y, si las posibilidades que les brinda la organización no están dentro de esos parámetros, el plan de carrera fracasará.

Ahora bien, hoy en día el plan de carrera tiene una acepción diferente que en sus comienzos. En la actualidad la planificación de carrera tradicional, que comenzaba con un joven profesional que luego de unos quince o veinte años de paciencia, mucho trabajo y cursos gerenciales se transformaba en director, ya no es viable. La incertidumbre y constante evolución del mercado minan las posibilidades de las organizaciones de planificar a largo plazo y este cambio constante trae aparejado que las personas no se “imaginen” toda una vida dentro de la misma empresa, sino que trabajan pocos años en diferentes organizaciones con el objeto de mantenerse activos en el mercado y adquirir una cierta flexibilidad laboral, el nuevo paradigma implica dejar de



ser objeto planificado para volverse sujeto planificador, cada persona es su propia empresa y se autogestiona.

Estabilidad laboral	Empleabilidad
Credenciales/Certificaciones	Aprendizaje continuo
Cargo/Posición	Agregación de valor
Descripción de tareas	Portfolio de habilidades y roles
El éxito genera promociones	El éxito definido desde los valores y necesidades individuales
Foco en el próximo puesto	Carrera amplia, foco extralaboral
Dependencia de la organización	Compromiso de trabajar en su oficio y agregar valor

Fuente: AQUINO, Gustavo; KARIN, Ferrin y BERTONA, Lucrecia. 2008. Paper: Todos tenemos potencial. Buenos Aires

Paternalista	Empowerment
Desarrollo administrado por la gerencia	Alianza para el desarrollo de los empleados
Andariveles de carrera definidos	Varios caminos para crecer o crecer en el puesto
Información no compartida por la organización	Información abierta sobre objetivos, necesidades y políticas de la empresa
Las compensaciones premian los ascensos	Las compensaciones premian las contribuciones

Fuente: AQUINO, Gustavo; KARIN, Ferrin y BERTONA, Lucrecia. 2008. Paper: Todos tenemos potencial. Buenos Aires

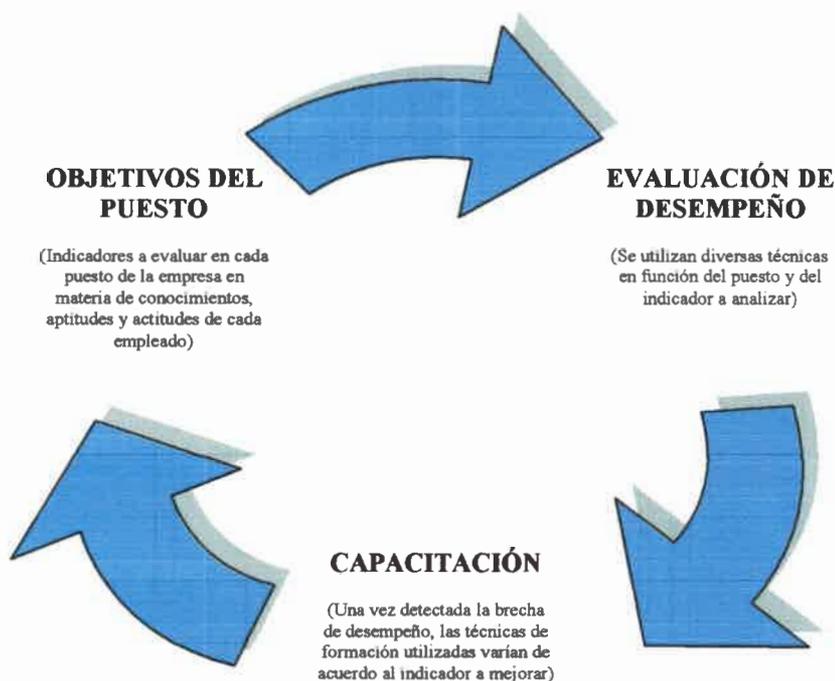


En lo que se refiere a las empresas de la ciudad en los temas de planificación de la formación y al plan de carrera, de las entrevistas con los empresarios surge que cuatro (4) de los dieciséis (16) encuestados, es decir, solo el veinticinco por ciento (25%) planifica la capacitación de su personal. Y de las cuatro organizaciones que planifican la capacitación del personal ninguna tiene un plan de carrera establecido formalmente, la planificación de la capacitación viene dada por:

- Corregir brechas en el desempeño.
- A la hora de incorporar personal nuevo, en el denominado proceso de inducción.



Las empresas que planifican la capacitación de su personal en función de las brechas de desempeño, señalaron que el procedimiento que llevan a cabo es el siguiente:



4.2.4. Empleabilidad

La **empleabilidad** es un concepto central en este análisis y podemos definirla como “la capacidad que una persona tiene para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida”¹³. Solo genera empleo directamente en un sentido, el autoempleo, se destaca más que por la generación directa de empleo por el hecho de facilitar el acceso al empleo disponible y por mejorar el desempeño de los empleos existentes.

Hasta ahora la fórmula de intercambio (contrato psicológico) que funcionaba era que el trabajador ofrecía a la empresa su trabajo y lealtad y, a cambio, obtenía un salario y la expectativa de desarrollar una trayectoria profesional ascendente a lo largo del ciclo de su vida laboral. El actual modelo económico hace inviable este esquema, hoy en día, en que las personas no transcurren toda su vida laboral en la misma empresa, en que el empleo de por vida no existe más, las personas deben pugnar por mantener su empleabilidad en niveles altos, esto es, mantenerse activos en y atractivos para el mercado laboral. No obstante, la persona es la protagonista de su empleabilidad y si no quiere o no asume la conveniencia de mantenerse actualizado y mantiene la ambición de

¹³ Fundipe. Empleabilidad: responsabilidad de todos. Un nuevo horizonte en la gestión empresarial. Fundipe. Madrid. 1999. Pág. 8.



mejora, así como los sacrificios en un esfuerzo de aprendizaje, una mayor flexibilidad o más movilidad funcional o geográfica, poco podrá hacerse para mejorar su empleabilidad.

4.3. Capacitación Personal

4.3.1. Concepto

Cuando el mismo individuo que recibirá la capacitación ha decidido emprenderla, ya sea por una necesidad manifiesta, por una proyección de su carrera profesional o por simple hedonismo, estamos hablando de Capacitación Personal (Capacitación fuera de la organización).

La Capacitación Personal se da fundamentalmente en aquellas personas que ejercen su profesión de manera liberal, Contadores Públicos, Abogados, Médicos, Ingenieros, Veterinarios, Lic. en Administración, etc. afrontan los procesos de formación por decisión propia, basándose en:

- El plan de carrera que ellos mismos se han planteado.
- Fortalecer una debilidad que el mercado les ha hecho saber que tienen.
- Profundizar los conocimientos en un área que consideran una fortaleza

No obstante, existen casos de profesiones independientes donde los procesos de formación están legislados y solo tendrán validez siempre y cuando se atengan a esta norma, tanto en su proceso formativo como evaluativo. Además deben refrendar los conocimientos adquiridos cada cierto período de tiempo para poder seguir ostentando el título de especialista, tal es el caso de los Médicos Especialistas.

Las carreras de grado habilitan a los profesionales en áreas muy generales de cada disciplina, una vez que ingresan al mercado laboral, el mismo les exige una especialización que no tienen al salir de la facultad y deben subsanar mediante postgrados para acceder a títulos de especialistas, tomemos como casos testigo las carreras de derecho, medicina y administración de empresas, las tres profesiones tienen aristas muy diversas que hacen imposible abarcarlas a todas, en la mayoría de los casos



un abogado no ejerce Derecho Civil y Comercial, Penal, Administrativo y Laboral al mismo tiempo, un Médico no es pediatra, gerontólogo y obstetra, y un Lic. en Administración no puede ejercer satisfactoriamente como consultor de Recursos Humanos, Finanzas, Estrategia y Marketing, por ejemplo.

A continuación se hará una comparación entre tres profesiones diferentes:

- Abogados
- Licenciados en Administración
- Médicos

4.3.2. Casos Comparativos

4.3.2.1. Abogados

El título de abogado es el título máximo para ejercer la profesión y quienes lo obtengan no necesitan llevar a cabo ningún proceso de formación profesional adicional para ejercer determinada rama. No existe el título de especialista. Cuando los abogados deciden ejercer una determinada rama del Derecho, no se habla de especialización, sino de dedicación, o sea, un abogado “se dedica” a litigar en determinada rama de la profesión, pero no tiene impedimentos legales en ejercer la totalidad de ellas. Esto se explica fundamentalmente en la escasa evolución del derecho, en muchos casos sigue siendo igual que hace dos mil años y, además, en que es una profesión muy tradicionalista y poco propensa a los cambios.

En Argentina tampoco es necesaria la experiencia para litigar en las diferentes instancias judiciales, esto en contraposición con España que requiere un mínimo de años en la profesión para poder litigar en las diferentes instancias. En nuestro país, un egresado de cualquier facultad de Derecho puede tener como primer experiencia profesional (“caso” según la denominación que se le da en la jerga legal) anteponer un recurso ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación, por ejemplo, mientras que en España solo podría litigar en los tribunales de primera instancia. Esto en lo que al ejercicio de la profesión liberal se refiere, cuando hablamos de los abogados insertos en las organizaciones, por ejemplo, en la justicia, para ser fiscal se requiere una antigüedad mínima de cuatro años.

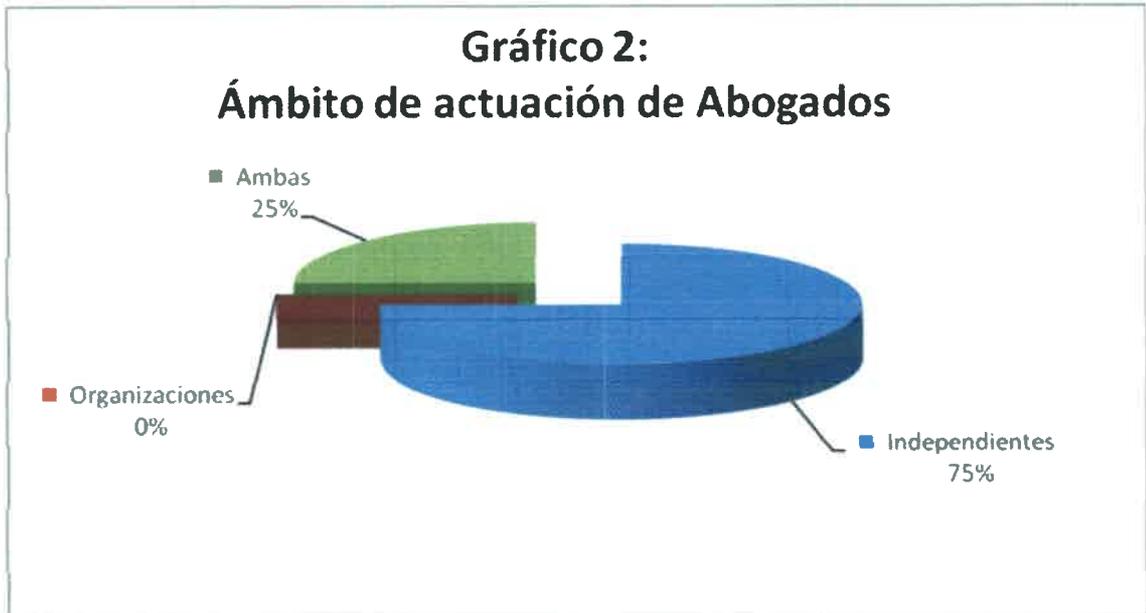


No obstante, las facultades han abierto el abanico con los títulos de Especialistas. Por ejemplo la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba ofrece, dentro de las carreras de postgrado, Especializaciones en Derecho de: los Negocios, Familia, Procesal, Público, Laboral y Tributario. Esto con el objeto de “*formar abogados expertos*” (según reza uno de los objetivos de la carrera) en cada rubro de la profesión.

Según datos brindados por el Colegio de Abogados de Río Cuarto, hay en la ciudad 600 colegiados, se entrevistó a cuarenta (40) de ellos. Todos los abogados entrevistados ejercen su profesión como profesionales independientes, diez de ellos (el 25%) además forma parte de organizaciones educativas como docentes (Universidad Nacional de Río Cuarto) pero su principal área de actuación es en la parte privada.

TABLA DE DATOS 4.6		
Ámbito de actuación	Entrevistados	Porcentaje
Profesional Independiente	30	75,00%
Organizaciones	0	0,00%
Ambas	10	25,00%
Totales	40	100,00%

Fuente: Elaboración Propia



Los abogados basan su formación en el constante seguimiento de las leyes que se van promulgando y en especializarse en la rama del derecho a la que han decidido dedicarse.

4.3.2.2. Lic. en Administración

La Ley Nacional N° 20.488 es la que reglamenta el ejercicio de la profesión de los Licenciados en Administración, la cual en su Artículo 14 enuncia:

Se requerirá título de licenciado en administración o equivalente:

a) Para todo dictamen destinado a ser presentado ante autoridades judiciales, administrativas o a hacer fe pública en materia de dirección y administración para el asesoramiento en:

1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.
2. La elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.



3. La definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.
4. La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial.
5. La referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.
6. Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo.

b) En materia judicial:

1. Para las funciones de liquidador de sociedades comerciales o civiles.
2. Como perito en su materia en todos los fueros.

En las designaciones de oficio para las tareas de administrador a nivel directivo o gerencial en las intervenciones judiciales, se dará preferencia a los licenciados en administración sin perjuicio de que sean tomados en consideración otros antecedentes en relación con tales designaciones.

De las entrevistas realizadas surge que no existe una norma que establezca el requisito de especializarse formalmente para ejercer las diferentes áreas de la profesión, solo se requiere el título de Licenciado en Administración, el cual es expedido por las universidades autorizadas, tanto públicas como privadas.

No obstante existe una amplia oferta en materia de postgrados, no solo en cuanto a la temática (Recursos Humanos, Administración, Gestión, Finanzas, Estrategia, etc.) sino también al título a obtener (Especialista, Magíster, Doctor).

Según lo expresado por los entrevistados todos se capacitan continuamente buscando especializarse en alguna rama de la profesión pero no porque las organizaciones en las que actúan lo tengan planificado sino por las exigencias del mercado. Esta es una profesión nueva en relación con otras (abogacía y medicina por ejemplo) en la cual quien no se actualiza queda obsoleto debido a que se está inmerso en un cambio constante y los conocimientos de hace diez años ya “son antiguos”.



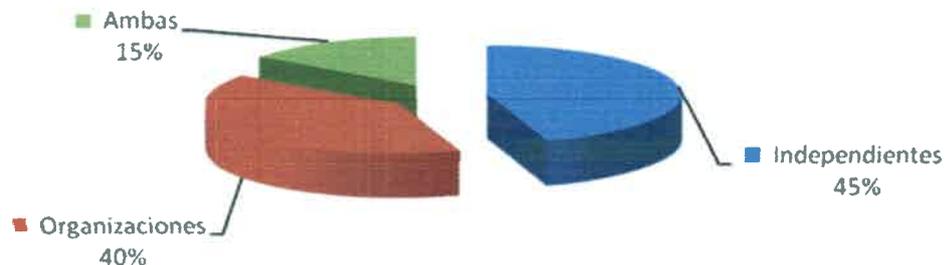
Otro argumento a favor de la actualización y la especialización radica en que los conocimientos adquiridos en la carrera de grado son demasiado generales y no terminan de profundizar en ninguna de las áreas de la profesión, por ello es que se hace imprescindible acceder a postgrados que permitan una especialización.

Se entrevistó a cuarenta (40) Lic. en Administración, de éstos, el cuarenta y cinco por ciento (18) ejerce su profesión de manera independiente solamente, el cuarenta por ciento (16) lo hace solo en organizaciones y el quince por ciento (6) restante lleva a cabo ambas actividades simultáneamente, o sea, ejerce su profesión de manera liberal y como miembro de una organización. Vale aclarar que todos los encuadrados en este último caso trabajan en la Universidad Nacional de Río Cuarto ejerciendo como docentes en la Facultad de Ciencias Económicas.

TABLA DE DATOS 4.7		
Ámbito de actuación	Entrevistados	Porcentaje
Profesional Independiente	18	45,00%
Organizaciones	16	40,00%
Ambas	6	15,00%
Totales	40	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3: Ámbito de Actuación Lic. Administración



El 77,77% (14 Licenciados) de los profesionales que ejercen de manera independiente comenzó su vida laboral en una organización y, al cabo de unos años de adquirir experiencia, decidió desvincularse de la misma para iniciarse como profesional independiente. Según lo expresado por ellos, la experiencia acumulada en las organizaciones resultó de significativa importancia a la hora de emprender su nueva actividad.

Por otro lado, quienes trabajan actualmente en las organizaciones solamente (16 profesionales) tienen planificado continuar en ellas entre cinco y diez años, considerando dos destinos posibles: emigrar a otras ciudades en donde se encuentren empresas que les permitan emprender una carrera dentro de ellas o ejercer como profesionales independientes en las diversas ramas de la profesión.

A los veintidós (22) profesionales que actúan en las organizaciones, ya sea que lo hagan en forma exclusiva (16 de ellos) o no (6), se les preguntó si reciben capacitación en forma planificada y sistemática por parte de la empresa. La respuesta obtenida fue que todos planifican su capacitación en función de lo que necesitan para cumplir con los requisitos del puesto actual y la mitad de ellos (11) además se capacitan para, en un futuro, optar por posiciones jerárquicas en otra organización pero que no existe una planificación por parte de las organizaciones en donde ejercen funciones en la actualidad. El caso de los encuestados que actúan en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.R.C. (esto tiene validez tanto para los Licenciados en



Administración como para los Abogados) puede tomarse aparte por el hecho que, si bien la organización no cuenta con una planificación de la formación de su capital humano, alienta la misma por diversos medios, como puede ser solventar el costo total o parcial de un postgrado, exigir para determinados cargos de la carrera docente una titulación mínima, (tal es el caso para ser Docente Adjunto en la que se exige tener un postgrado y así sucesivamente para los cargos superiores) y otorgar licencias para el personal que accede a capacitarse en el exterior.

4.3.2.3. Médicos

El caso de los médicos es el más completo y complejo dentro del abanico de profesiones a la hora de acceder a la calificación de especialistas. Para obtener esta calificación deben atenerse a lo normado por la Resolución N° 30 del año 2003 del Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba. En sus treinta y dos artículos explica exhaustivamente la reglamentación de requisitos y procedimientos para optar al certificado de especialista y para su renovación, en la provincia de Córdoba, a continuación nos explayaremos en los principales puntos de la resolución.

La resolución comienza definiendo al especialista como aquel *“médico o cirujano matriculado que, habiendo adquirido los adecuados conocimientos técnicos suficientemente acreditados según la presente reglamentación, está en condiciones de efectuar o desarrollar técnicas propias de su ciencia en un determinado campo de la Medicina y adecuar la terapéutica correspondiente, si así lo considera”*¹⁴, al otorgar el título de especialista se reconoce la especial capacitación para ejercer una determinada especialidad que jerarquiza científica y profesionalmente a su poseedor. Para obtener el certificado se requiere título profesional expedido por Universidad Argentina o Extranjera (siempre que las leyes nacionales le otorguen validez), estar inscripto en la matrícula y cumplir con las siguientes exigencias:

¹⁴ Resolución 30/03 del Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba. Art. 1.



OTORGAMIENTO DEL CERTIFICADO DE ESPECIALISTA	
SIN PRUEBA DE SUFICIENCIA (Art. 21)	PREVIA APROBACIÓN DEL EXAMEN DE COMPETENCIA (Art. 22)
Honoris Causa, por resolución de Junta Directiva.	A los aspirantes con residencia médica completa aprobada y reconocida.
Médicos Profesores Titulares por Concurso y en actividad, en la especialidad que corresponda estrictamente a la materia curricular.	A los aspirantes que han adquirido su entrenamiento mediante la asistencia supervisada a servicios reconocidos por la entidad durante un mínimo de cinco años.
Médicos Profesores Adjuntos y Asociados por Concurso y en actividad, con no menos de tres años de ejercicio en el cargo, en la especialidad que corresponda estrictamente a la materia curricular.	A los aspirantes que hubieren aprobado programas o cursos de educación médica continua autorizados y reconocidos por la entidad.
<p>Por homologación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el otorgamiento por primera vez del certificado, ante el requerimiento efectuado justificado en la presentación de título de especialista expedido por Facultad de Ciencias Médicas de Universidad Argentina. La renovación posterior se adecuará a las reglamentaciones vigentes para cada especialidad. - Para el otorgamiento por primera vez del certificado, ante el requerimiento efectuado justificado en la presentación de título de especialista aceptado para su homologación por convenio o acuerdo celebrados por la Junta Directiva con otras entidades. Las solicitudes aprobadas quedarán retenidas en la entidad hasta la finalización del trámite de acceso al Certificado de Especialista. Los antecedentes acompañados con 	<p>A los aspirantes con residencia médica completa aprobada, realizada en un servicio de reconocido prestigio científico, oficial o privado, del país o del extranjero y siempre que la misma cuente con un plan formativo que contemple los requisitos exigidos por este Consejo para el otorgamiento de certificación.</p> <p>A los aspirantes que acrediten y certifiquen fehacientemente su formación de Post grado mediante concurrencia no inferior a cinco (5) años a un Servicio oficial o privado, del país o del extranjero, de reconocido prestigio científico, no reconocido por la entidad, adjuntando programas de actividades teóricas y prácticas debidamente certificadas por el director del programa o jefe de servicio y director de la institución médica, previa evaluación de los antecedentes por los Comités respectivos.</p>



<p>las solicitudes rechazadas, serán devueltos a los postulantes dentro de los sesenta (60) días de notificado el rechazo, debiendo quedar en el expediente respectivo copia del currículo nominativo y manifestación sobre la recepción de conformidad de la documentación devuelta. Los antecedentes no retirados en el plazo fijado podrán ser destruidos por la entidad. Los aspirantes cuya solicitud fuera rechazada tendrán derecho a solicitar revisión de lo actuado por ante la Comisión de Especialidades, dentro de los tres (3) días hábiles de su notificación. Esta Comisión deberá aconsejar sobre dicho pedido dentro de los cinco (5) días hábiles, elevando lo actuado a Junta Directiva para su resolución, siendo esto inapelable.</p>	<p>A los aspirantes que, no pudiendo encuadrarse dentro de las exigencias de los puntos anteriores, reúnan un mínimo de puntos con sus antecedentes, valorados según la reglamentación vigente, con relación a cada especialidad.</p>
---	---

Fuente: Resolución N° 30/2003. Consejo Médico de la Provincia de Córdoba

El examen de competencia se realiza entre el 1° de Octubre y el 30 de Noviembre de cada año, el mismo consta de una parte teórica, una parte práctica y la traducción o interpretación de un texto en el idioma extranjero elegido (portugués, inglés, francés, alemán o italiano).

En el Art. 3, la Resolución enuncia que *“el Certificado de Especialista expedido por el Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba tiene validez por cinco (5) años, debiendo ser renovado por periodos iguales y consecutivos. Después de la tercera renovación, las siguientes se harán con la sola presentación de una declaración jurada que certifique la continuidad en la práctica de la especialidad.”*¹⁵ Para obtener la recertificación, el peticionante debe cumplir como mínimo uno de los siguientes requisitos:

1. La demostración certificada de ser integrante de planta permanente, concurrente o agregado a Servicio de la especialidad que solicita:
 - a) Centro formadores reconocidos por el Consejo de Médicos para la formación de especialistas, en un lapso de un (1) año durante el período que se

¹⁵ Resolución 30/03 del Consejo de Médicos de la Provincia de Córdoba. Art. 3.



re-certifica. Este período podrá justificarse realizado en forma continua o discontinua con una carga horaria que fije el Comité de Contralor. Debiendo acreditarse la participación en actividades de formación además de las asistenciales.

b) Para los centros formadores no reconocidos por el Consejo de Médicos, evaluados previamente como aptos para re-certificar por el respectivo Comité de Contralor, la asistencia requerida será de dos (2) años dentro del período que se re-certifica o renueva. Este período podrá justificarse realizado en forma continua o discontinua con una carga horaria que fije el Comité de Contralor.

2. Ser Miembro Integrante del Comité de Contralor de la Especialidad, o Miembro Integrante de la Comisión de Especialidades o Sub Comisión de Antecedentes Médicos o Quirúrgicos o Sub Comisión de Hospitales, durante un lapso no inferior a 3 años consecutivos, que debe estar comprendido en el período de vigencia del respectivo certificado.

3. Aprobar el curso de actualización de 100 horas que organiza el Comité de Contralor respectivo u otro ente reconocido para tal fin , el cual deberá ser completado durante el período que se re-certifica o renueva, siendo condición indispensable presentar la constancia de aprobación final. O cursos a distancia organizados y evaluados por la entidad.

Debe el peticionante, además adjuntar a la solicitud:

a) Para las especialidades clínicas, en forma de declaración jurada, la actividad asistencial cumplida durante el período que se re-certifica o renueva debidamente certificada por el jefe de servicio y el director del nosocomio.

b) Para las especialidades quirúrgicas, debe elevar el listado de las intervenciones quirúrgicas efectuadas en el período que se re-certifica o renueva, debidamente certificada por el jefe de servicio y el director del nosocomio.

4. A los Profesores Titulares, Adjuntos o Asociados de Facultad de Medicina de Universidad Argentina, de la materia curricular de la misma denominación que la especificada en la nómina de Especialidades reconocidas por el Consejo.



5. Evaluación por antecedentes curriculares: Será realizada por el Comité de Contralor de la Especialidad que se re-certifica, el que tendrá en cuenta los antecedentes adquiridos durante el período que se re-certifica o renueva.

Dicho estamento deberá valorar actualización, profundización de conocimientos y práctica profesional. Analizará el detalle de lo presentado en aspectos cualitativos y cuantitativos, calificando los mismos como suficientes o insuficientes. Finalizado el proceso de evaluación, emitirá dictamen por escrito, el que será elevado a la Comisión de Especialidades y por ésta, ante Junta Directiva para su Resolución final, la que se comunicará al postulante en forma privada y fundada.

El Comité de Contralor podrá también solicitar a la Comisión de Especialidades, la ampliación de los antecedentes presentados por el postulante o enumerar, a manera de propuesta, bases mínimas de requerimientos.

6. Evaluación por examen de múltiples respuestas: de no cumplimentar el peticionante con los requisitos anteriores, podrá solicitar al Comité de Contralor de la especialidad ser examinado por test de múltiples respuestas. Este consistirá en un test de trescientas (300) preguntas de múltiples respuestas elaborado por el Comité de Contralor de la especialidad correspondiente, que se enviará al postulante con la indicación de la bibliografía utilizada y se devolverá al Consejo, por medio fehaciente, debiendo ser contestado en un plazo máximo de sesenta (60) días corridos, de su recepción. Su aprobación requiere un mínimo de 70% (setenta por ciento) de respuestas correctas. El resultado de dicho test deberá ser informado al interesado en un plazo de 60 días corridos. Al aspirante que habiendo optado por la evaluación de múltiples respuestas, no llegase al mínimo exigido, podrá repetir esta opción al año siguiente.

Así mismo, la mencionada resolución enumera taxativamente cuáles son las especialidades que se reconocen y se certifican y, a su vez, tiene previsto un mecanismo en caso que surgiera la necesidad de incorporar nuevas especialidades al listado.

Las ventajas de obtener la certificación de especialista son varias, a continuación las desagregaremos en:

- Status Profesional. Incremento en el status profesional (sobre todo con otros médicos). La medicina es una profesión “sectaria” y se agrupan de acuerdo a la especialidad que ejerce y tienen en



menos consideración a aquellos que no han accedido al certificado de especialista en alguna materia.

- Ejercicio Profesional. Muchas obras sociales (sobre todo las gremiales) aceptan librar órdenes de consulta y de estudios solo cuando han sido solicitadas por especialistas en cada área. Por ejemplo, para recetar un remedio para niños, exigen que quien haga el pedido de la misma sea un pediatra.
- Económicas. Posibilidad de aumentar el valor de la consulta, tanto las obras sociales como las clínicas privadas abonan más a los médicos especialistas. Inclusive, muchos especialistas de considerado renombre no reciben órdenes de consulta de obras sociales ni de prepagas y solo atienden pacientes que abonan la consulta en efectivo.

También surge de las entrevistas a médicos y autoridades de organizaciones de la salud que cada médico por si solo planifica hacia donde se va a dirigir su carrera profesional y toma los caminos adecuados para ello, en contados casos algún médico cerca del retiro incorpora a su grupo de trabajo a otro como si fuera un aprendiz, emulando lo que hacían los artesanos en la edad media. Esto se da fundamentalmente con aquellos médicos propietarios de clínicas privadas que buscan una continuación del negocio al momento de planificar su retiro. Tengamos en cuenta que las organizaciones de la salud tienen una ventaja frente a otras organizaciones al momento de incorporar personal: primero, la gran mayoría de los centros de salud (clínicas, hospitales, sanatorios, etc.) están facultados para tomar residentes y/o concurrentes en las diferentes especialidades, así incorporan a un médico joven recién egresado de la Facultad de Medicina y que estará en la organización por tres, cuatro o cinco años (dependiendo de la especialidad) y no buscará cambiar de organización porque al hacerlo no se le reconocerá el período trabajado (estudiado) y, obtener un lugar entre los cupos abiertos al efecto cada año, es una tarea de significativa dificultad. Con ello se aseguran que el personal que toman será moldeado a las necesidades de la organización y si llegada la finalización de la residencia no cumple los estándares requeridos, simplemente se lo deja ir sin necesidad de incurrir en costos de desvinculación. Segundo, el sistema de



guardias permite evaluar capacidades y potencialidades de los profesionales, ya sea de jóvenes recién recibidos como de especialistas con algunos años de trabajo y los resultados de este sistema de “pruebas” llevan a que aquellos que sobresalen en las tareas asignadas tengan la posibilidad de incorporarse en la planta permanente.

Las organizaciones de la salud no tienen políticas establecidas al respecto de llevar a cabo un proceso de formación de los médicos fuera de las delimitadas en la legislación, limitan el ámbito de actuación a resguardarle el puesto al profesional, por ejemplo en el caso de que el mismo encare una especialización o sub especialización en el exterior, por el tiempo que dure la misma.

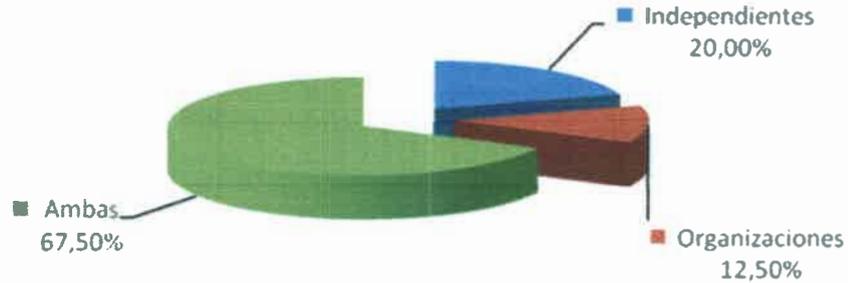
Se entrevistó un total de cuarenta (40) profesionales de la salud de los cuales el veinte por ciento (20%) ejerce su profesión solo de manera independiente (atienden a sus pacientes en consultorios privados), el doce y medio (12,5%) actúa únicamente en diferentes organizaciones de la salud (hospitales, sanatorios y clínicas privadas) y una abrumadora mayoría, el sesenta y siete y medio por ciento (67,5%) cumple labores en organizaciones de la salud y conjuntamente reciben pacientes en sus consultorios privados como profesionales independientes.

TABLA DE DATOS 4.8		
Ámbito de actuación	Entrevistados	Porcentaje
Profesional Independiente	8	20,00%
Organizaciones	5	12,50%
Ambas	27	67,50%
Totales	40	100,00%

Fuente: Elaboración Propia



**Gráfico 4:
Ámbito de Actuación Médicos**



Ahora bien, la actividad de los médicos formando parte de las organizaciones es la misma que llevan a cabo de manera particular, forman parte de las organizaciones como un medio para acceder a los clientes (pacientes). Imaginemos por un momento que una persona se halle enferma y no visite regularmente a un médico específico, la forma más rápida de acceder a un profesional de la salud es llegarse hasta un hospital, un sanatorio o una clínica. Así encontrará en un solo lugar médicos dedicados a las más diversas especialidades y alguno de ellos atenderá su dolencia. Con este ejemplo queremos llegar a que los médicos están en una organización pero no forman parte de la misma, no están involucrados, están porque obtienen el beneficio de encontrarse en el mismo lugar con otros médicos.



5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de analizar los resultados de las entrevistas a médicos y autoridades de organizaciones de la salud, observamos que no existen planes de carrera organizados, no hay políticas al respecto planteadas desde la cúpula de las organizaciones. Así también, muchos médicos cumplen la doble función de trabajar en un hospital, clínica y/o centro de salud y tienen su consultorio en la parte privada, pero ellos mismos planifican su capacitación, las organizaciones donde actúan limitan su actuación al respecto en el hecho de cubrir la vacante por el periodo que demanda el proceso de formación del profesional, por ejemplo en el caso de una especialización en el exterior. Cuando el médico retorna de su proceso formativo la organización resulta notablemente favorecida por esto y ve incrementado su prestigio por contar con profesionales altamente especializados. Como podemos notar, la interrelación entre la capacitación organizacional y personal se da pero no de manera ambivalente, porque la organización resulta beneficiada por la capacitación de los profesionales que actúan en ella pero no se da la otra parte de la ecuación, el profesional no “recibe” formación desde la organización, por lo menos de manera formal. Además, en esta interacción médicos-clínicas (para generalizar) las funciones que cumplen los médicos en las organizaciones son idénticas a las que ejercen de manera independiente, esto porque el usuario final de la capacitación de los médicos son los individuos y no las organizaciones. Hay un caso que se diferencia de los demás, es el ya mencionado de los médicos cercanos al retiro y que deciden emprender como dueños de una clínica, ellos incorporan a su plantel a médicos jóvenes de gran potencial y los forman a lo largo del tiempo, preparándolos para que los sucedan en el ejercicio de la profesión mientras ellos pasan a ser “gerentes” de sus emprendimientos.

Los abogados tienen un comportamiento similar en el aspecto que todos ejercen de manera independiente y quienes forman parte de una organización lo hacen en carácter de abogado, como un asesor externo, o llevando a cabo tareas que no están relacionadas directamente con la profesión (docencia por ejemplo) Cuando una organización requiere de los servicios de un abogado, es para un caso puntual, no actúa según las estrategias y políticas establecidas por la empresa sino para resolver un



problema ya generado. Así podemos vislumbrar que la interrelación abogados-organizaciones es nula en cuanto a capacitación se refiere, ya que estos profesionales no forman parte de ellas y, por lo tanto, no reciben capacitación de parte de las mismas. Esto también se vislumbra por el hecho de que, al igual que los médicos, aunque en menor medida, el usuario final de sus conocimientos son los individuos.

En el caso de los Lic. en Administración se da más enfáticamente la interrelación entre las diferentes capacitaciones, se establece una simbiosis (asociación de dos o más individuos de distintas especies, en la que todos salen beneficiados) en la que las organizaciones se nutren de los conocimientos, habilidades y actitudes de los profesionales y éstos obtienen experiencias propias de las empresas que capitalizan y por ende incorporan a su bagaje formativo y además pueden beneficiarse también cuando la empresa corra con los gastos de un postgrado, por ejemplo. Esto es así ya que el objeto de estudio de estos profesionales son las organizaciones y casi siempre el usuario final de su actuación profesional son las organizaciones. Además, las funciones a cumplir por los Licenciados en Administración en las organizaciones en muchas ocasiones no son las mismas que las ejercidas por éstos en su actividad profesional independiente.

La relación de los profesionales analizados con las organizaciones puede verse en forma sintética en la matriz siguiente:

CLIENTE / USUARIO FINAL	ABOGADO	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	MÉDICO
INDIVIDUAL	SI	POCAS VECES	SI
ORGANIZACIONAL	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA

Lo interesante de esto es que ambos tipos de capacitación se complementan mutuamente, por ejemplo, supongamos un profesional que siempre ha trabajado en una organización y ha recibido formación de acuerdo al plan de carrera que la organización tenía previsto para él y por algún motivo decide abandonarla y ejercer su profesión de



manera liberal. Toda esa formación recibida en la organización la utiliza en su nuevo rol independiente.

El caso inverso se verifica de igual manera, cuando una organización necesita ocupar una vacante puede optar por seleccionar una persona subcalificada y formarla de acuerdo a sus necesidades o contratar a alguien que ya cuente con los conocimientos necesarios independientemente de quien planificó su capacitación.

Sea cual fuere la organización donde se desenvuelva el profesional y ya sea que reciba o no capacitación planificada por la misma, siempre participará en un proceso de socialización que le permitirá estar “capacitado” para actuar en su respectiva organización. Puede ser en una clínica, hospital, empresa, ONG, universidad, tribunales... en todos los casos deberá pasar por un proceso de socialización, formal o no, para poder adaptarse a la cultura de la organización de que se trate.



6. CONCLUSIONES

En virtud de lo expuesto en capítulos anteriores vemos que es posible identificar las interrelaciones entre capacitación organizacional y capacitación personal.

Podemos afirmar que, generalmente, la interrelación es estrecha, llegado el caso en que se confunden y no importa el hecho de quién planificó la capacitación de los individuos sino la manera que esa capacitación permite a las personas adquirir nuevos conocimientos, aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevos tipos de comportamiento que posibiliten un óptimo desempeño laboral. Se da una simbiosis entre las personas y las organizaciones en la que se benefician mutuamente de la formación.

En mi opinión, en los Licenciados en Administración esta simbiosis con las empresas se da de manera más palpable debido a que las organizaciones y quienes las forman son el objeto de estudio de estos profesionales y muchas veces las tareas que desempeñan como miembros de las empresas no distan mucho de las que realizan en su actividad liberal.

El caso de los Abogados es diferente dado que su interacción con las organizaciones es esporádica, el objeto de estudio y el espacio de actuación de estos profesionales son los individuos y su interacción con otros en el ámbito del derecho. Las organizaciones en sí no se ven beneficiadas en gran medida por la capacitación de éstos debido a que su permanencia en ellas está acotada en el tiempo hasta la resolución del caso y, así mismo, durante este tiempo los encuentros entre las partes se realizan esporádicamente.

En los médicos estamos ante una cuestión particular, porque, mientras que las organizaciones se favorecen con la capacitación personal de estos profesionales, éstas no tienen una actitud proactiva ante la misma, no encaran procesos formativos donde busquen elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de sus profesionales, sino que toman un enfoque pasivo ante la misma. Si el médico está interesado en especializarse y él mismo planifica y lleva a cabo las tareas inherentes para lograrlo, las organizaciones de la salud sólo se limitan a acompañar el proceso y beneficiarse de ello.



No obstante, sin importar de quién o qué lugar provenga la capacitación, las organizaciones terminan beneficiadas con ella como un todo y en mayor medida las personas que se involucran en un proceso formativo

En definitiva, el depositario de los saberes adquiridos es la persona, no importa el ámbito donde los obtuvo ni tampoco quién planificó su formación, en última instancia lo substancial son los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona ha incorporado, y éstos estarán siempre con ella sin importar el lugar de trabajo, sea en una organización o actuando como un profesional independiente.

La capacitación es como la energía, no se pierde, se transforma.





7. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. 2000. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires. (Ed. Granica).
- ANDRES REINA, María Paz. 2001. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid. (Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A.).
- AQUINO, Gustavo; KARIN, Ferrin y BERTONA, Lucrecia. 2008. *Paper: Todos tenemos potencial*. Buenos Aires.
- AROMANDO, José Luis. 2001. *Planeamiento de la capacitación. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín).
- BOTTA, Mirta. 2001. *Cómo gerenciar el conocimiento. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín).
- BLAKE, Oscar Juan. 2008. *Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en Argentina*. Buenos Aires. (Granica. Primera Edición).
- BLAKE, Oscar Juan. 2003. *La capacitación – Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires. (Ediciones Macchi. Cuarta Edición).
- BLAKE, Oscar Juan. 2001. *Claves para capacitar los mandos medios. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín).
- CHIAVENATO, Idalberto. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. Sana Fe de Bogotá. (Mc Graw Hill. Quinta Edición).
- CONSEJO MÉDICO DE LA PCIA. DE CÓRDOBA. 2003. *Resolución N° 30*. Córdoba.
- Czikk, Ricardo. 2009. *Master en Negocios. Capital Humano, las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?. Formación*. Buenos Aires. (Clarín, iEco, Materia Biz).
- FUNDIPE (Autores Varios). 1999 *Empleabilidad: responsabilidad de todos. Un nuevo horizonte en la gestión empresarial*. Fundipe (Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos). Madrid..
- GORE, Ernesto. 2001. *La organización que enseña y aprende. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín).
- KOFMAN, Fred. 2001. *Diálogo sobre visión compartida. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín).



- LAZZATTI Santiago. 2001. *Planeamiento de la capacitación en la organización. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín).
- MARISTANY, Jaime. 2001. *Mito y realidades torno al plan de carrera. Manual para el desarrollo empresario*. Buenos Aires. (Revista Mercado - Clarín).
- SOLER, César Eduardo. 2008. *Ideas para investigar. Proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en Ciencias Naturales y Sociales*. Río Cuarto.
- VALLE CABRERA, Ramón J. 2004. *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid. (Editorial Person Prentice Hall).
- ZANDOMENI, Norma. 2009. Apuntes del curso *Aprendizaje en las organizaciones*.



8. APÉNDICE

GUIA PARA LA ENTREVISTA

- 1) Profesión / Actividad empresarial (AE)
- 2) Antigüedad en la profesión / AE
- 3) Especialidad / Rubro
- 4) Requisitos para ejercer la profesión / AE
- 5) Estudios cursados
- 6) Desarrollo de la carrera profesional / Plan de carrera
- 7) ¿Trabajó en organizaciones?
 - a. SI. ¿Cuáles?
 - i. ¿Tenían plan de carrera? Exigencias de capacitación
 - b. NO.
- 8) ¿Cómo decide las necesidades de capacitación?
- 9) ¿Qué planea para su futuro profesional/empresa en un horizonte de cinco años?



U.N.R.C.
Biblioteca Central



68857

68857

