

Revista Científica Digital

Nº 2 | Septiembre 2017



VI CONANDINO

*Congreso de Administración de la Comunidad
Andina de Naciones y Región Amazonica*



Revista Científica Digital

Nº 2 | Septiembre 2017

CONCEJO DIRECTIVO

Dikson Jhon Encinas Herrera (*Bolivia*)
Hector Felix Stoppini (Argentina)
Rolando Mariano Irisarri Rojas (El Salvador)
Alba Luz Moreira Lairihoy (Uruguay)
Angel Wilson Moreno Jaramillo (Bolivia)
Fulvio Celauro Falcon (Paraguay)
Graciela Adriana Climent Cianciulli (Argentina)
Emilio Cassanello (Paraguay)
Ana Marta Moreno de Araujo (El Salvador)
Fulgencio Zamudio Ozuna (Paraguay)

CONCEJO EDITORIAL

Glenda Gómez de Olascoaga (Uruguay)
Ana Marta Moreno de Araujo (El Salvador)
Santiago Duarte Alfonso (Paraguay)
Wagner Siqueira (Brasil)
Maura Lucia Olazar (Paraguay)
Ruben Dario Tabata Justiniano (Bolivia)



ORGANIZACION LATINOAMERICANA
DE ADMINISTRACION

ORGANIZAÇÃO LATINO-AMERICANA
DE ADMINISTRAÇÃO

Argentina | Bolivia | Brasil | Colombia | Costa Rica | Cuba | Ecuador |
El Salvador | Guatemala | Honduras | México | Panamá | Paraguay | Perú | República
Dominicana | Uruguay | Venezuela

Organización Latinoamericana de Administración

Revista Científica Digital Septiembre 2017

Horde Business Review®, Bolivia, 2017

Area: Empresarial

web: www.hbusinessreview.us

Formato: 14.5 x 21 cm

Páginas: 28

Apreciado lector, para ver los artículos completos debe dirigirse a nuestra página web www.adm-olainternacional.org



Contenido

Los nuevos enfoques administrativos de la Gestión Pública

 *Dr. Oscar Mena Redondo*
 *Costa Rica*

8

Que es la Comunidad Andina de Naciones

 *Unv. Luis Brian Saucedo Chavarria | Unv. Brandon Gustavo Severich Medina*
 *Bolivia*

14

Empresas Que Capacitan, Empresas Que Crecen. El caso Uruguayo

 *Adm. Graciela Climent Cianciulli*
 *Uruguay*

19

Editorial

La Organización Latinoamericana de Administración (O.L.A.), creada en el año 1983, es una Organización No Gubernamental Internacional (ONG) reconocida y legalmente registrada que agrupa a las Asociaciones, Colegios, Consejos, Federaciones y Uniones más representativas de profesionales graduados universitarios en Administración reconocidas legalmente en sus países, la Organización emite desde 1983 cartas, recomendaciones y documentos basados en las conclusiones de los diferentes Congresos Internacionales que se llevan a delante en toda Latinoamérica.

Dejando con ellos una línea oficial del que hacer de esta profesión, dicho en otra oportunidad: "El Administrador Profesional por su formación polivalente, es hoy en día, un valiosísimo agente de cambio capaz de asesorar a gobiernos, instituciones, organizaciones y empresas a sobrevivir y desarrollarse en un mundo competitivo".

Una aspiración institucional es la de establecer una red efectiva que permita una fluida y actualizada comunicación e información entre sus miembros, para este fin el formato digital facilitó esta conectividad on line que a la fecha es difícil de imaginar que se alcanzaría, ya que anteriormente recibíamos una gran cantidad de papeles que por su volumen eran di-

fíciles de asimilar comprender y más aún transportar.

La página Web de la Organización es el medio adecuado que nos permita seguir concretando, una a una, todas las metas que nos propusimos y mantener los valores principales que dieron origen a la razón de ser de la OLA, un gran logro fue que usted apreciado lector puede encontrar y descargar la primera edición de nuestra revista visitando nuestra web oficial obteniendo un documento actualizado para hacer uso práctico de las nuevas tendencias y enfoques administrativos desde el punto de vista de nuestros colegas que nos apoyan con sus artículos.

En esta segunda edición de la Revista Científica Digital, como dijimos en la primera, nuestro objetivo es llegar a los Miembros de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA), esta segunda edición viene a reforzar la iniciativa de desarrollar en el mes de septiembre de esta gestión el Congreso de Administración de la Comunidad Andina de Naciones y Región Amazónicas en su sexta versión en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. en cuya región Boliviana se mantiene vivo ese espíritu de hermandad como lo expresa un refrán popular que podemos hacerlo nuestro.

"Es Ley del Cruceño la Hospitalidad"

Los Nuevos Enfoques Administrativos de la Gestión Pública

 Dr. Oscar Mena Redondo

 Costa Rica

Resumen o abstract

Al ser una ciencia, un arte, una profesión y una filosofía la Administración, está presente en todo tipo de organizaciones, empresas, instituciones o entes y el Estado, no es la excepción; por lo tanto, EL ESTADO MODERNO vive una particular evolución en sus distintas etapas, procesos, procedimientos, actores principales y cuellos de botella; como consecuencia de la ruptura paradigmática de toda su población, en un mundo de problemas que están en directa relación con el mundo de las soluciones y por lo tanto, se requiere que emerjan verdaderos agentes de cambio, para enfrentar los grandes retos de transformación de la sociedad (llamado tercer sector) y de las formas de vida, cuya principales manifestaciones son: las megatendencias, hacer más con menos recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) en ese mundo globalizado, de apertura comercial, de alianzas estratégicas naturales, de los negocios por medios electrónicos y del rompimiento de las fronteras.

En el entorno del Estado con el ambiente político, económico, social, demográfico, ambiental, tecnológico y legal, así como sus estructuras gubernamentales, se produce un flujo dinámico de información y una desmesurada acumulación de conocimiento científico y tecnológico, de la cuarta revolución industrial que condiciona y obliga al cambio continuo y permanente de las formas de hacer Estado, Gobierno y Administración Pública y de las relaciones sociales, para la creación del Valor Público. Esta es la realidad que enfrenta el Estado con la empresa privada y la sociedad, mediante una gestión integral, participativa, transparente y de rendición de cuentas mediante los distintos enfoques: La Nueva Gestión Pública, La Gobernanza, El Valor Público, El Gobierno Abierto, La Reinención del Estado y Las políticas públicas del Estado. Y que hace indispensable cambiar la visión mecánica y estructuralista tradicional, que privilegia el "no cambio" y la estaticidad, por un concepto más sociológico y holístico que haga emerger la integración como razón de vida y de éxito empresarial estatal.

Introducción

Con mucha frecuencia se afirma que los nuevos enfoques son una redención, un círculo vicioso o la misma retórica de las teorías administrativas que han sido demostradas científicamente, mientras que éstas son una moda, que en algún

momento, pasan con el tiempo en forma desapercibidas.

No obstante, en torno a este tema, existen ciertas controversias que aún no están muy claras, toda vez que algunos

tratadistas, manifiestan que lo que ha existido, son adaptaciones a la situación actual, producto de algunas otras investigaciones y experiencias vividas, de las cuales pueden mencionarse entre otros, a los clásicos y a los neoclásicos de la administración, como ocurre en todas las disciplinas o materias, tal es caso de la economía, con los especialistas Adam Smith de la teoría clásica y Maynard Keynes de la teoría neoclásica.

Los nuevos enfoques de la Administración Moderna, se encuentran en un proceso de cambios dramáticos, que en la mayoría de los países del mundo, esto se debe a un conjunto de tendencias globales que han transformado radicalmente la gobernabilidad, los estilos de gerencialismo en las sociedades democráticas y que están redefiniendo el rol y las relaciones entre el gobierno, la sociedad civil y los ciudadanos.

Una de las posiciones de más arraigo y de la nueva realidad administrativa, advierte que quizá, ha comenzado a caer el mito de que la gestión pública, es la que está más capacitada para satisfacer el interés general y que sobre todo en esa relación entre el Estado, la Empresa Privada y la Sociedad como un todo.

Por su parte, el Estado debe ejercer funciones, exclusivamente, vía regulación, ordenamiento y control de la actualización privada para asegurar la orientación del interés general, esta es la tesis central que debe ser puesta en análisis, porque en ella está la esencia de los cambios que se han venido generando, en esa concepción del Estado, y que requieren la existencia de un consenso y una con-

centración con todos los componentes de la política, la economía, la sociedad, la demografía, el ambiente, la tecnología y lo legal; si es que en realidad queremos hacer valer los principios democráticos de participación en la toma de decisiones que van a efectuar positivamente o negativamente los destinos de toda la colectividad.

Es indudable que estamos viviendo momentos muy particulares en relación al Estado, toda vez que como siempre, existe y existirá una avalancha de críticas, condenas, culpas, que todos de alguna manera generamos, pues se dice que el modelo del "Estado Benefactor" está agotado y ni que decir de los Estados: Feudal, Mercantilista, Absolutista, Político, Privatizador, Neoliberal y Empresarial, lo cual no es ninguna novedad; sin embargo, el gran tema es: ¿Cuál es la nueva relación de la sociedad y la empresa privada con el Estado y sus correspondientes actores?.

Todo hace pensar que ante las dificultades crecientes, ante la carencia de recursos, es inevitable pensar y actuar en términos de racionalidad, cambio, iniciativa y creatividad. Ni que decir de la transparencia, de la participación y de la rendición de cuentas: Racionalidad para aprovechar los conocimientos técnicos y científicos que ha acumulado la humanidad durante tantos siglos. Cambio, iniciativa y creatividad como los atributos más valiosos que tiene el hombre para relacionarse con el mundo. Transparencia y Rendición de Cuentas, como la forma obligatoria para con el ciudadano de informar. Participación: para sumar fuerzas y generar grandes emprendimientos, los cuales son sólo posible con base en el

esfuerzo colectivo.

En realidad existe todo un debate contemporáneo, que se manifiesta de distintas maneras, pero el aspecto central, está en las nuevas relaciones de la sociedad y de la empresa privada con el Estado, como una forma de “coadministrar”, ya que muchas veces surgen nuevos grupos que exigen su cuota de poder. No obstante, se dice que con el nacimiento del capitalismo la cuestión política, se convierte en la de las relaciones entre la sociedad política y la sociedad civil.

Esta división de la sociedad se identifica con el desarrollo del capitalismo, pues la sociedad civil, es la esfera de las relaciones económicas y sociales; es el mundo del trabajo y de la producción y es también el de las relaciones privadas, como la familia o la vida en la comunidad o barrio.

Recordemos que la sociedad política es la esfera de las relaciones públicas, de las instituciones políticas del Estado; por un lado está el colaborador, el consumidor, el hombre que labora, juega y se divierte, en la otra el ciudadano, participando en eso que se ha llamado tercer sector, democratización ciudadana, intra-inter-multi y pluri-disciplina o gestión integral.

El Estado Contemporáneo o Moderno, creado por los hombres para el ordenamiento de sus relaciones y las relaciones con otros estados, entra en crisis profunda, especialmente en aquellos países que han hecho del “estatismo” un modelo relevante en todos los campos.

No obstante, una advertencia en la Administración Pública, es la falta de deseos de

los que tienen capacidad de decidir. Falta de claridad de los objetivos o Planes Estratégicos (misión, valores, visión, políticas, objetivos, estrategias, presupuesto y metas), y de aplicación de medidas para la eficiencia y la eficacia, en cada uno de sus sectores.

El desarrollo de la hacienda pública no se limita a analizar los efectos de las actividades de imposición y de gasto del Estado, sino que también estudia cómo deben ser las mismas. Las perspectivas sobre la actuación del sector público en la esfera económica, política, social, demográfica, ambiental, tecnológica y legal, están influidas por las actitudes generales respecto a las relaciones entre los individuos y el Estado, e inclusive hasta en la Reforma del Estado, en forma permanente o el dilema: Un Estado Centralizado o un Estado Descentralizado o Desconcentrado.

Para una mejor comprensión, veamos el “Esquema No. 1”.

Como podemos observar en el esquema, no existen los problemas objetivos, sino que hay que estructurarlos. El mundo de los problemas está en directa relación con el mundo de las soluciones, así lo afirma, el tratadista, Joan, Subirat (1992), en su libro de Análisis de las Políticas y Eficacia de la Administración (22-73).

El tratadista Klisberg (1988), manifiesta que se ha cambiado el discurso y ahora se habla de Reforma del Estado. La reforma no es la mera modificación de los aspectos puramente institucionales, se orienta a la transformación del aparato político básico del Estado en su conjunto, democratizándolo. La organización

Esquema No. 1

Ciclo de reforma del sector público en la región: etapas, actores principales y cuellos de botella



Fuente: Dayton-Johnson, J., J. Londoño y S. Nieto Parra (2011), "The Process of Reform in Latin America: A Review Essay", OECD Development Centre Working Paper, No. 304, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/888932510523>.

es: "una práctica social", y modificarla va más allá de arreglos técnicos. Buena parte del poder verdadero se halla en manos de la alta burocracia. Entre estas medidas se identifica la descentralización de decisiones, un control político mayor sobre los servicios autónomos. La reforma ha pasado a formar la gran agenda política y se está trabajando en temas como el de participación ciudadana, la transparencia, el control social, el Estado creando condiciones favorables a la articulación y movilización de las potencialidades de la sociedad civil (83-107).

En relación con la consideración anterior, el tratadista, Marcos Kaplan (1983), plantea que: Los problemas del cambio y el conflicto sociales y de la crisis política de América Latina han colocado en el centro de interés y del debate al Estado, su naturaleza (institución, grupo, actor), sus funciones y sus modos de actuar, sus relaciones con la sociedad y con los componentes de ésta, su dependencia o su autonomía relativas. Dice que es necesario mejores instrumentos teóricos para examinar críticamente la naturaleza de los problemas y no conformarse con

descripciones empíricas, prescindiendo además de enfoques tradicionales y convencionales, que son caracterizados como restrictivos, formalistas y estáticos. Debe tenerse presente que las etapas de la ciencia no son absolutas, lo que las hace no totalmente científicas, máxime conforme el objeto de estudio se va complicando y su actitud cuestiona el tipo de organización y el funcionamiento de la sociedad y el modo de vida de los seres humanos que la componen. No obstante, los científicos o practicantes de las ciencias sociales, pueden dejarse llevar por las apariencias y tomar como válido lo que por costumbre se presenta como normal y regular, realizando descripciones detalladas y cuantificadas de lo aparente, pero puede ser una incorrecta explicación de lo que realmente existe y ocurre (9).

Gestión del Estado

Recordemos que en la Gestión del Estado, existe una estrecha relación de éste con el gobierno y con la Administración Pública.

El Estado es una forma de organización política, un todo unitario que remite a un orden estable: “una estructura permanente de poder en una comunidad política” (Barrios, 2009: 30). Como unidad, relaciona pueblo, territorio y poder, con el objetivo de resguardar el bien común.

Es un actor protagónico en la agenda de desarrollo de los países, y un interlocutor imprescindible en la dinámica global, y generalmente se contrapone e interactúa con las fuerzas del mercado y la sociedad.

Por su parte el Gobierno, es un aspecto

Como corolario de las anteriores afirmaciones, el especialista Umansky (1988), afirma que existen grandes diferencias entre el sector público y el sector privado; ya que en el sector privado se pueden fijar objetivos que son imposibles de lograr en el sector público. Según dicho tratadista una de las finalidades del Estado es lograr una distribución más equitativa de la renta, una mejor asignación de recursos disponibles, una mayor estabilidad económica en la consecución de un desarrollo económico más vigoroso. Luego los impuestos regresivos contribuyen a polarizar aún más las sociedades (35-58).

Volviendo al tema que nos ocupa, se hace necesario que analicemos los nuevos enfoques que se han venido utilizando en la gestión del Estado.

distintivo: el poder, el ejercicio de la autoridad para la dirección, coordinación y administración de los depositarios del poder (personas físicas y jurídicas) que deben cumplir las funciones y fines del Estado. En este sentido Barrios (2009: 31), afirma que existen dos acepciones:

- » El conjunto de personas que ejerce el poder, en un momento específico.
- » Los modos de ejercicio del poder, es decir los órganos y mecanismos a los que se les confía el ejercicio del poder.

No obstante, la Administración Pública, es una serie de instituciones, procesos, procedimientos, sistemas y estructuras organizativas, prácticas y conductas del Estado cuyo propósito es que la gestión

de los asuntos públicos promueva el interés general; mediante los entes públicos, que son sujetos de derecho con competencias administrativas específicas para alcanzar los fines públicos, toda vez que en el ejercicio de sus funciones se conoce como un acto administrativo, que se limita al ámbito competencial que la normativa establece para cada ente.

Su función principal es ofrecer garantías básicas, como asegurar la paz y la seguridad, el Estado de derecho y la protección de la vida y los bienes de las personas y

de actuar como catalizador del desarrollo humano sostenible. Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas (2004).

Como corolario de lo anterior, tenemos que el Estado, el Gobierno y la Administración Pública han variado en el tiempo a nivel dogmático y orgánico:

- » Ampliación de competencias públicas.
- » Complejización de la estructura.

BIBLIOGRAFIA

Barrios, S. (2009). *Desarrollo del Estado y la conformación de la administración pública en Costa Rica de 1823 a 1917*.

Benedicto XVI (2006) *Carta Encíclica Deus Caritas*, San Pablo, 3 era edición carrera 46 No. 22ª-90, Bogotá, Colombia.

Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas (2004).

Chaves Guiselle, Costa Rica: *Las Políticas de Estabilización y Ajuste Estructural en la década de los años ochenta Documento No.170, Diciembre de 1993, de Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Costa Rica*.

Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Edición Mc Graw Hill, México.

Dan Durning (1995). *Governors and Administrative Reform in the 1990s, State and Local Government Review 27*.

Dayton-Johnson, J., J. Londoño y S. Nieto Parra (2011), "The Process of Reform in Latin America: A Review Essay", *OECD Development Centre Working Paper*, No. 304, Paris. [Http://dx.doi.org/10.1787/888932510523](http://dx.doi.org/10.1787/888932510523).

Dimaggio, J. & Powelwl, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields*, *American Sociological Review*, vol. 48, abril, 147-160.

Drucker, Peter (1991). *La gerencia efectiva*. México: Editorial Hermes.

González Barrantes Walther (2013), *Las Federaciones Municipales en Costa Rica, tesis para optar por el doctorado académico de Doctor en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Costa Rica*.

Heller Hermann (1942). *Teoría del Estado*. 1era Edición, México, Fondo de Cultura Económica.

<https://www.google.com/#q=que+significa+chivatos>, consultado el 26 de octubre 2016.

Jinesta L, Ernesto (1998). *Administración Pública Municipal*, San José, Costa Rica, artículo.

Que es la Comunidad Andina de Naciones



Unv. Luis Brian Saucedo Chavarria | Unv. Brandon Gustavo Severich Medina



Bolivia

La Comunidad Andina (CAN) es un organismo regional de cuatro países que tienen un objetivo común: alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana e hispanoamericana. El proceso andino de integración se inició con la suscripción del Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969 firmada inicialmente por 5 países.

En 1976 Chile debido a su incompatibilidad de política económica y la política de integración de la CAN, dejó de ser miembro del conocido en ese entonces como PACTO ANDINO.

Fue hasta 1997 que los presidentes decidieron introducir reformas en el acuerdo de Cartagena para adaptarlo a los cambios en el escenario internacional, creándose así la Comunidad Andina (CAN) en reemplazo del PACTO ANDINO.

La Comunidad Andina (CAN) tiene como objetivo, promover el desarrollo equilibrado y armónico, acelerar el crecimiento y generar empleo laboral para los habitantes de los países miembros.

Entre los principales logros tenemos:

» Los ciudadanos tienen acceso directo a la jurisdicción del Tribunal de Justicia

de la Comunidad Andina para reivindicar sus derechos derivados del ordenamiento jurídico comunitario.

» Se logró la conformación de la zona de libre comercio andina, libre del pago de aranceles para el 100% de los productos.

» Hoy, los ciudadanos pueden viajar con su documento de identidad, sin necesidad de visa ni pasaporte.

» Con el fin de que los ciudadanos puedan viajar, trabajar, estudiar, hacer negocios o simplemente vivir en otro país andino como si estuviera en su propio país, se han desarrollado políticas comunes en materia migratoria, turística, laboral y de prestación de servicios.

» Uno de los proyectos más efectivos ha sido el control de la malaria en las zonas fronterizas, con una disminución sustantiva de por lo menos 50% en los últimos 5 años. También se ha reducido en un 90% el costo de los medicamentos para el tratamiento del VIH/SIDA, gracias a la negociación conjunta.

» Existen mecanismos comunitarios para la protección y recuperación de los bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural de los países andinos.

» Se dispone de una Estrategia Andina para la Prevención y Atención de Desastres, que comprende un conjunto de políticas y orientaciones destinadas a lograr la reducción del riesgo y del impacto de los desastres naturales y antrópicos en la subregión

» Está en marcha la interconexión eléctrica de los cuatro Países Miembros

» Trabajamos juntos para combatir las drogas ilícitas. Tenemos el "Plan Andino de lucha contra las drogas ilícitas y crí-

menes conexos" y de la "Estrategia Andina de Desarrollo Alternativo".

» La CAN le otorga prioridad a todas las acciones que apoyen el fortalecimiento de estadios ampliados de integración suramericana y latinoamericana, como la UNASUR y CELAC, propendiendo la complementariedad y la cooperación entre los diversos mecanismos, grupos y foros de concertación e integración regionales. Otorga también importancia a una proyección de convergencia suramericana.

Emblema de la CAN



COMUNIDAD ANDINA

Basadas en la cosmovisión andina, nos muestran que, efectivamente, el símbolo de la CAN es una expresión de la identidad andina amazónica y su significado está cargado de las múltiples raíces culturales.

El semicírculo exterior representa el arco iris, antiguo símbolo de alianza y paz que entre las poblaciones indígenas de los Andes.

Las líneas quebradas de las dos columnas recuerdan los "andenes", construidas para hacer posible el cultivo de la tierra.

La pirámide escalonada, tiene el significado que "desde aquí" se inicia o se mide. Las dos pirámides, una frente a la otra, una complementándose con la otra en una oposición que no separa, sino que más bien une, simboliza la paridad.

El canal expresa el justo medio, el centro, la guía. No es la separación sino el puente, la transición, la mediación, el equilibrio, el espacio de la reciprocidad.

El color dorado tiene como significado el proceso de conocimiento, el amanecer, la acción de iluminar, como el sol.

La Bandera de la CAN

El color de la bandera andina es el blanco que representa la paz, la armonía y la unidad en la diversidad. El emblema de la CAN figura inserto en el lugar central y aporta, con su color dorado, la fortaleza de los ideales en que se inspira el proceso

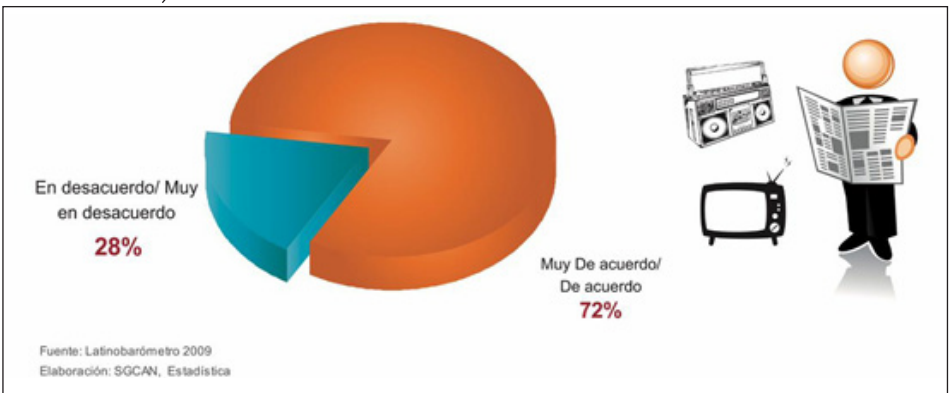
de integración.

Actualmente la CAN tiene su sede en Lima-Peru, sede de la secretaria general de la CAN y tiene como secretario general al Sr. WALKER SAN MIGUEL.

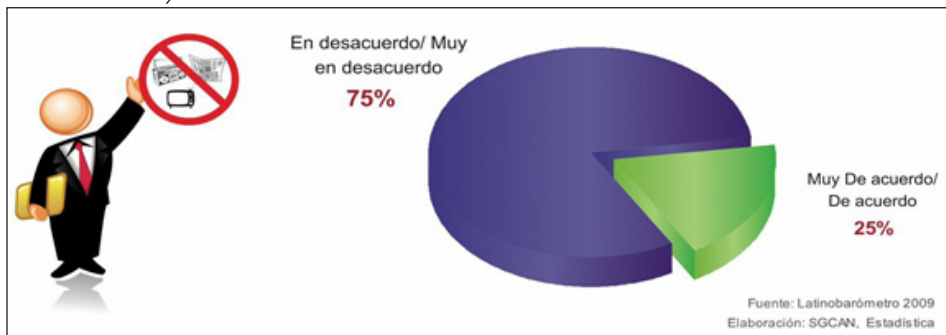
Estadísticas



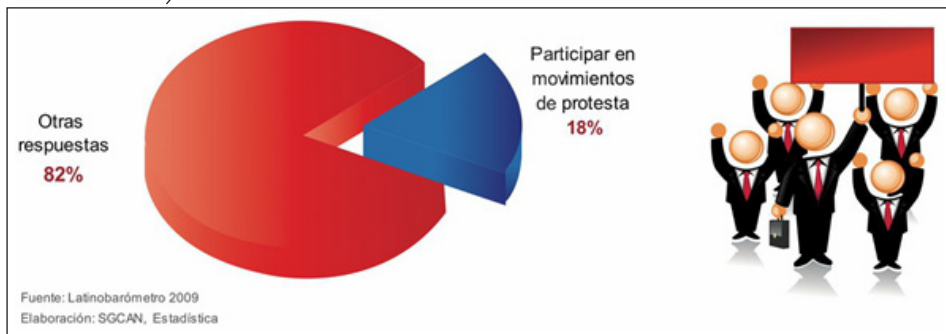
El 75% de la población de la comunidad andina, consideran que los medios de comunicación deben publicar noticias sin temer ser cerrados



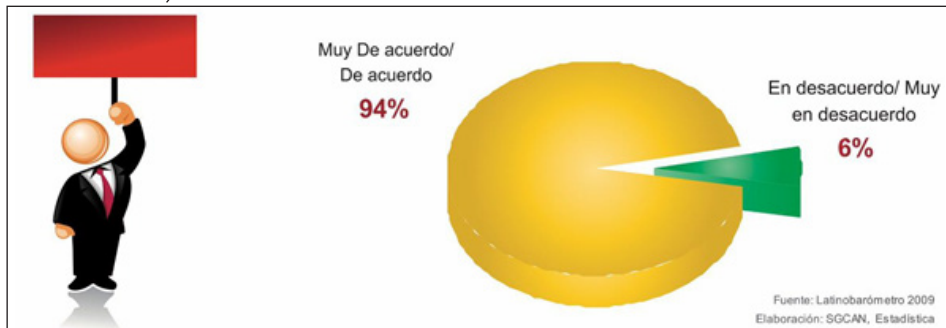
El 75% de la población de la comunidad andina no está de acuerdo con que el Gobierno cierre los medios de comunicación cuando publiques noticias que no les gusta



El 18% de la población de la comunidad andina considera que participar en movimientos de protesta es más efectivo para influir en cambiar las cosas.

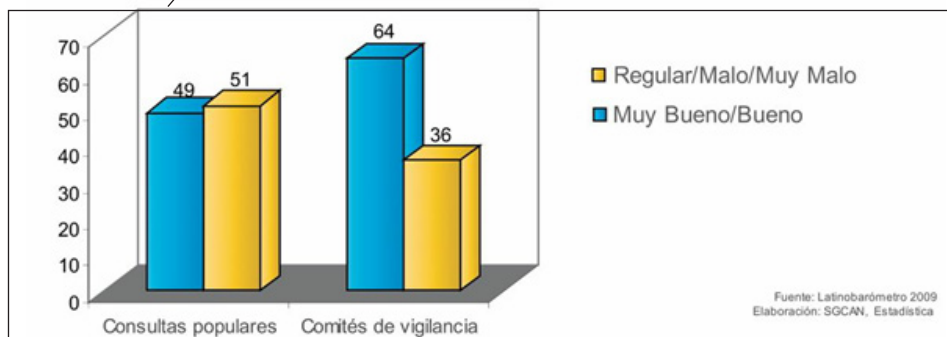


En la comunidad andina, el 94% de la población considera que las marchas, protestas, manifestaciones en la calle son normales en la democracia.

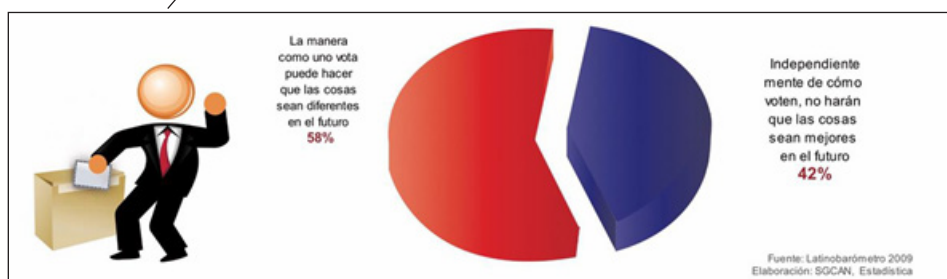


El 49% de pobladores andinos, consideran buenas o muy buenas las consultas populares.

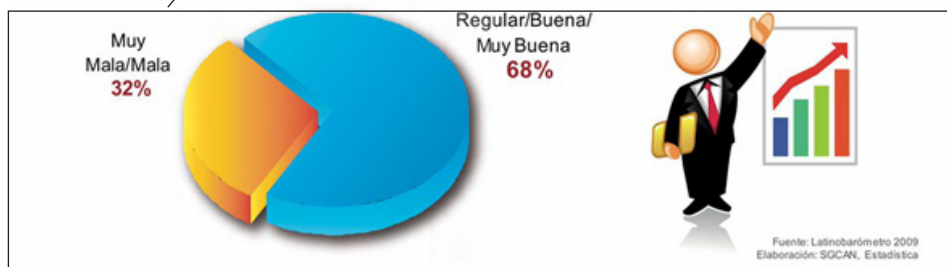
Asi mismo el 64% considera buenos o muy buenos los comités de vigilancia como mecanismos para solucionar problemas.



El 58% de la población andina piensa que votar para elegir, puede hacer las que las cosas sean diferentes en el futuro.



El 68% de la población en la comunidad andina califica como regular, buena o muy buena la situación económica actual de su país.




Bibliografía:

» www.wikipedia.com (comunidad andina)

» www.comunidadandina.org

Empresas Que Capacitan, Empresas Que Crecen. El caso Uruguayo

 Adm. Graciela Climent Cianciulli

 Uruguay

Introducción

El lema del Congreso Nacional de Administradores y Departamental de Ciencias Empresariales llevado a cabo en la ciudad de Santa Cruz, Bolivia, en la edición 2017, fue "Empresas que educan, Empresas que crecen", tema muy de actualidad ya que las empresas en estos tiempos, necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, y sin embargo suelen olvidarlo. Es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.

El capital humano es un elemento clave para el crecimiento económico y el desarrollo productivo. La formación –tanto educación como capacitación– constituye un mecanismo para mejorar la productividad, la estabilidad laboral y el desempeño laboral de los trabajadores. Es a su vez, una forma de contribuir a la equidad de ingresos en los países de la región. Por tanto, las mejoras en la productividad laboral son clave para mantener un crecimiento sostenible con inclusión.

En toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobrepasar con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones. Todo ello, se podrá realizar aplicando una buena comunicación entre departamentos y una buena motivación del líder a todas las áreas, para que cada colaborador realice efectivamente sus actividades donde pueda producir grandes ingresos para la empresa, de acuerdo a la cultura y/o ambiente del departamento que corresponda.

Antecedentes

La capacitación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que van desde lo individual hasta lo social.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su

vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación "...Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud,

conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación:- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas” (Frigo,E).

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su “empleabilidad” perma-

nente.

En la antigua sociedad no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

La Capacitación nunca ha sido un gasto, la verdadera Capacitación siempre es una inversión. “Si usted cree que la capacitación es cara, pruebe la ignorancia” (AMECAP)¹

“Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios en lo económico, calidad en la organización y en lo propio con el trabajador”. (Gonzalez, 85)

Desarrollo

Tener empleados motivados es una pieza central para el éxito de un emprendimiento. Algunos han entendido que para lograrlo, especialmente con los más jóvenes, no basta con otorgar días libres y organizar fiestas. Estos son apenas detalles al lado de cosas como el crecimiento profesional, la posibilidad de ascenso y el ambiente laboral.

Por supuesto, el salario es un factor clave para muchos. Pero un mejor salario puede que “motive” a la persona sólo por un

¹AMECAP- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal.

tiempo. En muchos casos, rápidamente se vuelve un elemento más de su vida y no hace que trabaje más o que se sienta motivado en su quehacer. Distinto es con los salarios variables, que en algunos casos parecen demostrar resultados favorables en el desempeño de los empleados.

La posibilidad de crecer en la organización es un factor significativo para la motivación, pero no el único. También es importante que la organización despliegue oportunidades para que las personas aprendan y se especialicen.

La motivación es uno de los elementos más complejos de la gestión del talento. Abarca elementos propios de la naturaleza humana que difícilmente se pueden generalizar. Cada persona tiene sus intereses y pasiones. La clave está en lograr que la organización ayude a desarrollarlas, y al hacerlo, le genere beneficios a la empresa. Algunos casos de éxito comienzan por perder el miedo a “lo capacitó, gasté dinero en él y luego se va”. Es peor no hacerlo y tener una planta de personas insatisfechas y mediocres. Las personas que crecen también hacen crecer a la empresa.

“Sólo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan: no formarlos, y que se queden”. Henry Ford

Algunos de los beneficios que encuentran las empresas que deciden capacitar a sus empleados, son los siguientes:

- » Provoca un incremento de la produc-

tividad y calidad de trabajo.

- » Aumenta la rentabilidad de la organización.
- » Desarrolla una alta moral en los empleados.
- » Ayuda a solucionar problemas.
- » Reduce la necesidad de supervisión.
- » Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- » Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- » Facilita que el personal se identifique con la empresa.

No es un secreto que las personas felices trabajan más y mejor. El reto es encontrar cómo lograrlo, cómo apasionar al empleado con la actividad misma que hace para que de todo su potencial; cómo generar espacios para que la persona crezca y pueda lograr más; cómo ayudar a que, en su quehacer diario, también aporte sentido mismo a su vida.

Una persona comprometida con su trabajo puede llegar a tener un 202% mejores resultados en su entorno laboral que una persona no comprometida. Con este concepto coincide José Fernando Agudelo, Director General de The Edge Group², compañía de consultoría de desarrollo organizacional, que se encuentra en México, Colombia, Ecuador y Perú.

Desde hace más de tres años, The Edge Group ha venido desarrollando “la metodología de la felicidad” adaptada para las empresas, empleando el tema de innovación en los empleados bajo dos características: adaptación a los cambios y

² The Edge Group - Es una empresa líder en la preparación y desarrollo de equipos e individuos para enfrentar cambios a través de la utilización de las más innovadoras y efectivas herramientas del mercado. Su fin es la transformación personal y organizacional.

consecuencia para lograr un entorno laboral ameno.

Capacitación en las empresas uruguayas

Las empresas que capacitan a sus empleados logran retener mejor a sus trabajadores. Si bien la mayoría de los uruguayos se encuentran satisfechos con su trabajo, los niveles de satisfacción aumentan y los planes de cambiar de ocupación disminuyen entre aquellos empleados que reciben capacitación por parte de su empresa.

En el año 2015, la segunda edición del Monitor de Trabajo que realiza Equipos Consultores, muestra que el 83% de los uruguayos se siente “satisfecho” o “muy satisfecho” con su trabajo. En tanto, 21% manifestó que le gustaría cambiar de empleo y otro 10% adicional también lo haría pero dependiendo de las condiciones. Además, 19% de los trabajadores encuestados dijo que prevé cambiar de empleo en los próximos seis meses.

Podemos mencionar 4 hechos sobre la formación para el trabajo en el Uruguay:

1.- Las empresas que más capacitan son las más preocupadas por la innovación y por mejorar su productividad.- Cerca del 70% de las empresas que citaron a los recursos humanos como factor que impide la innovación y el aumento de la productividad, capacitaron a sus trabajadores. Aproximadamente el 80% de las empresas con certificaciones de calidad o departamentos especializados de I&D ca-

pacitaron a sus empleados y representan el 72,3% de las que introdujeron innovaciones de productos, servicios, procesos, gestión o comercialización. En cambio, no capacitó a su personal el 44,3% de las empresas que no innovaron.

Capacitan más las empresas que tienen puestos de trabajo más estables (menor rotación de personal) y a mayor tamaño del establecimiento, mayor es el porcentaje de personal capacitado. Las principales razones que aducen las empresas que no capacitan a sus trabajadores son: Falta de interés de alguna de las partes, Falta de financiamiento, No encuentran opciones acordes a las necesidades de su empresa; encontrándose en primer lugar del ranking la falta de interés de los trabajadores.

2.- La formación se centra, fundamentalmente, en habilidades específicas para el puesto de trabajo. Dentro de la fuerza de trabajo uruguaya, hay una importante mayoría que no alcanzó a completar secundaria (43,8% de los trabajadores) y en este grupo se detecta un déficit de habilidades blandas³ y experiencia, que redundan en baja productividad laboral. De hecho, el 21,5% de los establecimientos cita problemas relacionados a los recursos humanos como obstáculos a la mejora de la productividad. Las preferencias formativas se centran en la mejora productiva, seguidas por el manejo de materiales, equipos y herramientas y por los relacionados a las TICs.

El 96,3% de las organizaciones que capacitaron a su personal, encontraron

³ Las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

resultados positivos en las intervenciones y pudieron resolver problemas de productividad. La capacitación se realiza principalmente en la misma empresa y en horario laboral.

3.- Hay una cierta desconexión entre las habilidades y capacidades que demandan las empresas y las que poseen los trabajadores. El 16% de aquellas empresas que están necesitando personal, no logran cubrir todos los puestos requeridos, enfrentando necesidades de personal especialmente en trabajadores semicalificados (31,5% de los puestos no cubiertos), técnicos y profesionales (25,4% de vacantes).

Entre los problemas para reclutar personal sobresalen la baja calificación de los postulantes y la falta de habilidades blandas de la fuerza laboral, según enfatizan las empresas. Otra cuestión relevante (15,9% para hombres y 11,6% para mujeres) fue la falta de experiencia de los candidatos. Faltan trabajadores semicalificados o en oficios, situaciones que se dan típicamente en economías que atraviesan periodos de modernización, y que requieren paulatinamente nuevas calificaciones y actualización de especialidades. La rotación más alta se produce entre los trabajadores no calificados y en los mayores establecimientos, y es justamente allí donde se concentró el mayor porcentaje de contrataciones, un 53,7%, cifra que incluye tanto los nuevos puestos de trabajo como los reemplazos.

Qué es lo que más valoran las empresas a la hora de contratar un trabajador? En primer lugar, y en forma conjunta con la responsabilidad y el compromiso, los

conocimientos específicos para el puesto de trabajo. Sigue en segundo lugar, la aptitud para el trabajo en equipo la cual es secundada por la experiencia previa laboral, ocupando el lugar menos valorado, el nivel de educación formal.

Y cuáles son las principales causas de despido? En primer lugar y con un 44,9% la baja productividad o mal desempeño de los trabajadores. Siguiendo en orden decreciente, los problemas de conducta en el lugar de trabajo (27%) y en porcentajes bastantes menores, el ausentismo laboral y problemas económicos del establecimiento.

4.- El sector público puede potenciar más la formación para el trabajo.

Se ha podido detectar una baja efectividad de las políticas públicas en el ámbito de la formación e identificar importantes posibilidades para mejorar los resultados e impacto en las políticas de capacitación, fomentando una formación de calidad y que promueva un crecimiento sostenido y equitativo. La mayoría de la formación externa se realiza en centros de formación privados y sólo el 17,2% en centros públicos o programas de gobierno.

El 40% de las personas a las que en los últimos seis meses su empresa les pagó una capacitación se sienten "muy satisfechas" de trabajar en ese lugar. Este guarismo disminuye a 27% entre los trabajadores que no recibieron ninguna capacitación paga por la compañía en la que trabajan. Este tipo de políticas de recursos humanos actúan efectivamente dando sentimiento de pertenencia y actuando como "estrategia indirecta de retención". Al mismo tiempo, el porcentaje de trabajadores

que prevén cambiar de empleo se reduce de 20% a 14% entre aquellos que recibieron capacitación reciente a cargo de la empresa, con relación a los que no.

Las personas más instruidas son las que más reciben cursos pagos por sus empresas, siendo que el 32% de los destinatarios de cursos contaba con educación terciaria, comparado con 9% que no superó primaria. De la misma forma, las personas con más experiencia en una organización reciben más capacitaciones que las que no. Según el sondeo, 27% de las personas que hace más de seis años que trabajaban en una empresa participaron de un curso pagado por la misma. Esta cifra se reduce a 17% en el caso de los que no llegan al año de antigüedad. También ha quedado de manifiesto que reciben más capacitaciones los trabajadores estatales, que los del ámbito privado; un 36% de trabajadores del ámbito público contra un 19% del privado, capacitados en los últimos 6 meses.

Los funcionarios del Estado uruguayo, son capacitados dentro del ámbito público, en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) dependiente de Presidencia, cuya misión es: "Promover, desarrollar y coordinar la formación permanente de los trabajadores del Estado con el doble objetivo de transformar las organizaciones estatales para lograr mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía y dignificar el rol de los funcionarios como servidores públicos, promoviendo su desarrollo personal".

En la ENAP se promueve que la misma sea un ámbito de encuentro, de intercambio

y de reflexión. Un lugar de crecimiento compartido, en el cual se aborde en forma conjunta, el desafío de lograr una transformación democrática del Estado.

Tres de cada 10 uruguayos son felices con su trabajo. Cuando las empresas se preocupan por la felicidad de sus trabajadores, la productividad de las mismas se incrementa un 31% y, a la vez, también mejora la salud de los trabajadores en un 21%. "Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un solo día de tu vida", es una de las frases más repetidas cuando se habla sobre la importancia de trabajar en una actividad que uno disfrute, atribuida al pensador chino del siglo VI, Confucio. Mucho se ha dicho que la felicidad en el trabajo tiene un vínculo directo con la felicidad en la vida en general.⁴

El 45% de los asalariados privados valoran los factores económicos del lugar de trabajo, en comparación con el 32% de los empleados públicos. Al consultar cuáles son los tres aspectos más importantes para ser feliz en un trabajo, tres de cada cuatro encuestados (76%) señalan aquellos relacionados al ambiente laboral – relación con sus jefes y sus compañeros, equilibrio entre la vida personal y profesional y flexibilidad horaria-, mientras que los factores económicos son mencionados por el 42% de los encuestados.

"Deberían ser tenidas en cuenta las cuestiones que contribuyan a generar un mejor entorno laboral por parte de las compañías, aunque las empresas uruguayas han mejorado en ese sentido, falta un largo camino por recorrer. Esto tiene que

⁴ Aldabalde, F (2016) -Manpower Group Uruguay y Opción Consultores

ver con el liderazgo” (Aldabalde).

En Uruguay, y de acuerdo a las encuestas realizadas, los consultados que dijeron que desean cambiar de empleo, señalaron que el factor que más pesa a la hora de tomar esa decisión es una mejora en su situación salarial, seguido por un mejor horario. Tienen en cuenta también la capacitación y las condiciones de trabajo. En lo que tiene que ver con el multiempleo, 11% de los encuestados dijo tener más de una ocupación. Esta situación es más común entre las mujeres, los montevideanos y aquellos que tienen un nivel educativo terciario. Al mismo tiempo, aquellos con mayor nivel de ingresos también declaran tener más de un trabajo. En términos generales, 68% de los hombres está empleado frente a 45% de las mujeres. Además, 81% de las personas entre 40 y 49 años tiene trabajo. Esta condición se reduce a 56% cuando se trata de jóvenes de entre 20 y 29 años.

Según las encuestas, el 67,4% de los establecimientos del sector productivo capacitó a su personal; el 92,3% de los establecimientos del sector público, el 87% de los establecimientos privados de capital extranjero y el 66,8% de capital nacional. Por localización, en Montevideo lo hizo un 71,3%, por encima del resto de establecimientos del interior del país (60%). A menor rotación, mayor capacitación en los establecimientos.

Durante la última década Uruguay ha crecido sostenidamente y ha mejorado los indicadores socio-económicos y de empleo.

Conclusión

Concluimos que:

» Además de la capacitación del personal existen otros elementos que ayudan a cumplir con ciertas actividades que realiza la empresa, entre las cuales se encuentran la motivación, comunicación en el entorno laboral, trabajo en equipo de los departamentos y el liderazgo de una persona que sobresalga entre los demás y tome las riendas de la organización para cumplir con todos los objetivos que se plantean en la empresa, además de que cada trabajador pueda desarrollar sus habilidades sin problema alguno para evitar problemas futuros dentro de la misma. Así pues esto contribuirá al incremento de la productividad por eso cada trabajador es esencial dentro de la institución.

» En Uruguay existe una desconexión entre las habilidades y capacidades que demandan las empresas y aquellas que poseen los trabajadores, lo cual hace que las empresas necesitan ciertos perfiles que no consiguen. Asimismo, se vislumbran indicios de que las políticas públicas orientadas al sector podrían contribuir mejor a formar una fuerza laboral acorde a las necesidades de crecimiento del país.

» Además es notablemente baja la participación del Estado, a través de subsidios o en forma directa, en la financiación de actividades de capacitación para personas ocupadas. Sólo el 6,6% de los establecimientos productivos afirma usar fondos públicos para capacitación, mientras que el 84,1% utiliza fondos propios.

» Es necesario contar con una fuerza

laboral presente y futura con las habilidades y capacidades que el país necesita para tener equidad y crecimiento sostenible. Dicho reto, involucra activamente a la política pública, los sectores productivos, las instituciones formativas, las cámaras empresariales y los sindicatos.

Consideramos que el tema de capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrece grandes beneficios a la empresa. Por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y

ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

Podemos concluir que la capacitación al personal debe ser obligatoria, ya que es un factor primordial que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización.

"Nada es más terrible que la ignorancia en acción"

Johann Wolfgang von Goethe

BIBLIOGRAFIA

Aldabalde, F (2016) -*Manpower Group Uruguay y Opción Consultores*.- "Tres de cada diez uruguayos son felices con su trabajo" -*El país*, 01/03/2017 Consultado 12/07/17.-

Bless, K. (2017) - "Felicidad en el trabajo: el nuevo reto para las empresas" - *Gestion.pe/empleo-management*

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2013). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2013*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/50484/EEE-Uruguay.pdf>

De Mendoza, C. -Di Capua, L. -Rucci, G. - "Formación para el trabajo en Uruguay. El punto de partida" - Banco Interamericano de Desarrollo

EL OBSERVADOR - ECONOMÍA Y EMPRESAS EMPLEO - "Capacitación de empleados es un factor clave para retener personal".- Enero 21, 2015 20:29 -Consultado 10/05/17.-

Emprendedores en crecimiento (2016) - "Empleados que crecen hacen crecer a la empresa" -Consultado 30/05/17

Frijo, E. -*Foro de Seguridad* - "¿Qué es la Capacitación? ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?"

Peirane, R. (2014) - "La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa".

Puentes, E. y Urzúa, S., (2010). "La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el Desempeño en el mercado laboral". Banco Interamericano de Desarrollo, Nota técnica IDB-TN-268. Recuperado de:

<http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/36177285.pdf>



www.adm-olainternacional.org

