

# **FORMACIÓN PROFESIONAL Y RELACIONES LABORALES**

---

**Fernando Casanova**

---

Oficina Internacional del Trabajo



Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

---

CASANOVA, F.  
Formación profesional y relaciones laborales. Monte-  
video : CINTERFOR, 2003.  
77 p. (Sindicatos y Formación, 4)

Bibliografía p.75-77  
ISBN: 92-9088-159-3

/FORMACIÓN PROFESIONAL/ /RELACIONES LABORALES/  
/FORMACIÓN EN LA EMPRESA/ /PARTICIPACIÓN DE LOS  
TRABAJADORES/ /NEGOCIACIÓN COLECTIVA/ /AMÉRICA  
LATINA/ /CARIBE/ /PUB CINTERFOR/

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) Sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: [dirmvd@cinterfor.org.uy](mailto:dirmvd@cinterfor.org.uy), Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

---

Impreso en la República Oriental del Uruguay

## SUMARIO

---

INTRODUCCIÓN .....	7
¿QUÉ ES LA FORMACIÓN PROFESIONAL? .....	9
A la búsqueda de una definición de la formación profesional .....	9
La evolución del concepto de formación profesional en la normativa internacional del trabajo .....	11
Una visión actual de la formación profesional .....	13
¿Puede ser la formación profesional una herramienta al servicio de la organización de los trabajadores? .....	15
FORMACIÓN PROFESIONAL Y RELACIONES LABORALES .....	19
La formación: un hecho laboral .....	19
El vínculo de la formación profesional con otros temas laborales ...	25
Formación y empleo .....	25
Formación y productividad .....	26
Formación y competitividad .....	27
Formación y salarios .....	29
Formación y salud laboral .....	31
Formación e igualdad de oportunidades .....	32
Formación y carrera laboral .....	34
LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LA EMPRESA .....	37
La formación entendida como una inversión y su retorno .....	37
La educación y la formación profesional como necesidades esenciales	37
Factores que llevan a las empresas a no invertir en formación .....	38
El papel de la formación en los nuevos enfoques de organización y gestión del trabajo .....	41
Empresas diversas, visiones diferentes acerca de la formación .....	46
El tamaño de las empresas y la formación profesional .....	46
Empresas y formación profesional en el sector formal y en el informal	47
Sector productivos y formación profesional .....	48
Nivel tecnológico de las empresas y visión de la formación profesional	49

FORMACIÓN PROFESIONAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA .....	53
¿Qué se entiende por negociación colectiva? .....	53
La formación profesional como tema de negociación .....	54
Tipos de cláusulas sobre formación profesional en convenios colectivos .....	55
Estrategias de negociación .....	57
LA PARTICIPACIÓN SINDICAL EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA EMPRESA .....	59
¿Qué se entiende por participación sindical en la gestión de la empresa? .....	59
Diferentes grados de la participación en la gestión de la empresa ..	60
¿Qué es un Comité de Capacitación? .....	61
¿Cómo se constituye un Comité de Capacitación? .....	61
¿Cómo se integra un Comité de Capacitación? .....	64
¿Qué cuestiones aborda un Comité de Capacitación? .....	66
El delegado sindical: propuesta de perfil .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	75

### ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

## INTRODUCCIÓN

---

La presente publicación está destinada, de modo general, para todos aquellos sindicalistas o personas vinculadas al mundo sindical, que poseen responsabilidades relacionadas con el tema de la formación profesional. Sin embargo, y más particularmente, procura brindar elementos útiles para la labor sindical en el ámbito de los centros de trabajo, sea en lo relativo a la incorporación de los temas formativos a la negociación colectiva, o en el desarrollo de experiencias de participación en la gestión de políticas de formación y desarrollo de personal en ese nivel.

A tales efectos, se busca entregar, en primer término, tanto una perspectiva del desarrollo histórico de la formación profesional como una visión actual de este campo. Para ello se recurre no solo a la normativa internacional en la materia, sino también a los desarrollos más recientes ocurridos en el mundo y, más en particular, en los países de América Latina y el Caribe. Ello permite mostrar el carácter dinámico de la formación profesional, tanto en el plano conceptual como de las prácticas, característica que no hace más que evidenciar la estrecha ligazón que la formación posee con los procesos de transformación que tienen lugar en el mundo del trabajo.

En segundo término, la presente publicación coloca especial énfasis en el hecho de que la importancia de la formación profesional no se agota en los aspectos más intrínsecos a este campo, sino también –y lo que es más relevante en la perspectiva sindical–, en los múltiples vínculos que ella mantiene con los sistemas de relaciones laborales de modo general, y en concreto con los otros temas que en dicho marco son objeto de negociación. Es así que se aborda la relación de la formación con temas tales como empleo, productividad, competitividad, salarios, seguridad e higiene laboral, igualdad de oportunidades o carrera laboral.

En función de ser el objetivo principal de la publicación el aportar a la negociación y gestión de la formación en los centros de trabajo, se ha dedicado el tercer capítulo a analizar las implicancias y características diferentes que la consideración de los temas formativos adquiere en el ámbito de las empresas, en función de la diversidad que el universo empresarial presenta en el mundo en general, y en la región en particular. Se estudia en consecuencia la heterogeneidad de visiones que existen sobre la formación, en función de factores tales como

el tamaño y nivel de desarrollo tecnológico de las empresas, su pertenencia al sector formal o informal de la economía, y los sectores productivos a que se adscriben. Asimismo se argumenta en el sentido de considerar a la formación, en el ámbito de la empresa, como una inversión estratégica.

Los temas de la negociación colectiva y la formación profesional, y de la participación sindical en su gestión en los lugares de trabajo, son tratados en los capítulos cuarto y quinto respectivamente. En ambos se procura dar un panorama de las alternativas y recursos disponibles para los delegados sindicales, sea a instancias de negociación colectiva, sea a espacios de gestión. Se aprovecha también para abundar en las características diferentes de la negociación y la participación en la gestión, sin dejar por ello de valorar positivamente a aquellas experiencias que se inscriben dentro de una u otra estrategia, ambas igualmente válidas en función de las definiciones de cada organización y del contexto concreto en que le toque actuar.

Cabe agregar, finalmente, que a los efectos de la utilización de la presente publicación en el marco de actividades de formación sindical, ella puede ser manejada global o modularmente. Cada capítulo es, en tal sentido, una unidad temática en sí mismo.

## ¿QUÉ ES LA FORMACIÓN PROFESIONAL?

---

### **A la búsqueda de una definición de la formación profesional**

Cuando se utiliza el término “formación” acompañado del adjetivo “profesional” en una conversación o texto, en general se entiende que se está haciendo referencia a un tipo de formación que tiene por finalidad principal el preparar a las personas para el trabajo. Esta es, seguramente, la definición más simple y más corrientemente utilizada de formación profesional.

Pero si deseamos ir un poco más allá, y entender qué significa la formación profesional actualmente para quienes la imparten y para quienes la reciben, para quienes la gestionan y para quienes la ejecutan y, de modo general, para todos aquellos que se interesan por ella, es preciso responder a otras preguntas. Por ejemplo:

- ¿Estamos hablando de una formación para el empleo, tal como este último se ha entendido durante buena parte del siglo XX, es decir como una actividad laboral sujeta a un contrato, a un salario y a condiciones de trabajo claramente especificadas? ¿O se trata de una formación para el trabajo en sentido amplio, incluyendo al trabajo asalariado pero también al trabajo no remunerado, al trabajo independiente o por cuenta propia?
- ¿Se refiere a una preparación exclusiva en aquellos aspectos o saberes de carácter técnico, necesarios para realizar una tarea o un conjunto de ellas en un puesto de trabajo u oficio? ¿O se trata de algo más amplio que busca lograr una comprensión más completa de los ambientes de trabajo y de otros aspectos que hacen a la vida no sólo laboral de las personas, sino también de cuestiones relativas a su desarrollo personal, cultural y político?

La respuesta a la primera pregunta es que sí, efectivamente, la formación se orienta no sólo a la preparación para el empleo asalariado y bajo contrato, sino también a todas las otras formas de trabajo que es dable encontrar en las sociedades actuales.

En cuanto a la segunda cuestión, también es posible afirmar que la formación profesional debiera preparar no sólo para el trabajo en todas sus formas y

modalidades, sino también para la vida en comunidad, para comprender las relaciones sociales y de trabajo y actuar en forma transformadora. De forma resumida podemos entonces decir que la formación profesional es simultáneamente una formación para el trabajo y una formación para la ciudadanía.

Así se sostiene en una definición general e internacionalmente aceptada, por la cual *la formación profesional es una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria. En función de ello, quienes participan de actividades de formación profesional deberían poder comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.*<sup>1</sup>

Continuando con la misma línea de razonamiento, es posible afirmar que la formación profesional es simultáneamente tres cosas:

- *Es una actividad de tipo educativo*, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional. Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos.
- *Es una actividad vinculada a los procesos de transferencia, innovación y desarrollo de tecnología*. La propia transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas implica de por sí un tipo de transferencia tecnológica a los trabajadores y, a través de ellos, a las empresas. También, y en la medida que el conocimiento es la base fundamental de los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, la formación profesional es una herramienta estratégica sin la cual aquellos procesos difícilmente podrían desarrollarse.
- *La formación profesional es un hecho laboral* y, como tal, posee un lugar indiscutible dentro de las relaciones de trabajo. Ella concita el interés creciente de gobiernos, empresarios y trabajadores, en la medida que se percibe cada vez con mayor claridad la importancia de su aporte a la distribución de las oportunidades de empleo y de trabajo en general, a la elevación de productividad y la mejora de calidad y la competitividad, al logro de condiciones apropiadas y saludables de trabajo, así como en su potencial como espacio de diálogo social a diversos niveles.

La formación profesional posee un componente didáctico, al igual que otras formas de educación, pero con un énfasis más marcado en los aspectos técnicos y tecnológicos. Tiene una preocupación comparativamente mayor que otras formas de educación por los vínculos entre contenidos y métodos de dicha formación por un lado, y los cambios que se operan en el mundo de la producción y el trabajo, por otro.

---

<sup>1</sup> Ver Recomendación 150, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1975.



De forma resumida, podríamos entonces decir que la formación profesional:

- Es una actividad educativa.
- Se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para un correcto desempeño profesional y laboral, pero también a permitir el ejercicio pleno de la ciudadanía por parte de trabajadores y trabajadoras.
- Posee componentes tanto teóricos como prácticos, pero con un mayor peso de los segundos en comparación con otras formas de educación.
- Tiene una fuerte dimensión tecnológica fundada en la necesidad de acompañar los cambios que en este mismo campo se observan en los procesos productivos.
- Conlleva un carácter marcadamente laboral, no sólo dado por sus contenidos técnicos, sino también porque prepara a las personas para insertarse dentro de determinadas relaciones de trabajo.

### **La evolución del concepto de formación profesional en la normativa internacional del trabajo**

El concepto de formación profesional es dinámico. Su significado y lo que se entiende que ella comprende ha variado históricamente, y continúa haciéndolo actualmente.

Una forma posible de visualizar la evolución del concepto de formación profesional es a través del análisis de los cambios en la normativa internacional en la materia.

- En 1939, la Organización Internacional del Trabajo, a través de su Recomendación 57, decía que:

*La expresión formación profesional designa todos los modos de formación que permitan adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya se proporcione esta formación en la escuela o en el lugar de trabajo.*

- Posteriormente, se constata una evolución del concepto de formación profesional, por el cual se deja de considerarla como un fin en sí misma y se la pasa a ver como un medio o herramienta no sólo orientada hacia el empleo, sino también al desarrollo de capacidades y aptitudes más amplias. En 1962, la Organización Internacional del Trabajo, a través de su Recomendación 117, expresaba que:

*La formación no es un fin en sí misma, sino un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad; la formación debería tender a desarrollar la personalidad, sobre todo cuando se trata de adolescentes.*

- En 1975, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Recomendación 150, la que denota una concepción aún más ambiciosa de la formación profesional. A la vez que considera a la orientación y a la formación profesional como un conjunto integral de acciones, las vincula directamente a las restantes formas de educación. En tal sentido, la formación profesional no se orienta ya exclusivamente a lo productivo y laboral, sino a todo el medio social ampliamente considerado:

*Recomendación 150 de 1975: A efectos de la presente Recomendación, la calificación profesional de los términos orientación y [formación] significa que la orientación y la formación tienen por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa productiva y satisfactoria y, en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.*

- Más recientemente, la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, se abocó a la revisión de las normas internacionales sobre formación y orientación profesional. En su Resolución sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos de junio de 2000, entre otros puntos se expresa que:
  - No sólo las personas y las empresas se benefician de la formación, sino que también lo hacen la economía y la sociedad en general.
  - La formación pone de relieve los valores fundamentales de una sociedad de equidad, justicia, igualdad de trato entre hombres y mujeres, no discriminación, responsabilidad social y participación.
  - La formación (junto a la educación) son componentes de una respuesta económica y social a la mundialización.
  - La formación (y la educación) no resuelven por sí mismas el problema del empleo, pero contribuyen a mejorar la empleabilidad de las personas en unos mercados internos y externos que cambian rápidamente.
  - La formación profesional ha de estar integrada y articulada con las políticas económicas, de empleo y de otra naturaleza.
  - La educación y la formación constituyen un derecho para todos.

- Los interlocutores sociales deberían fortalecer el diálogo social sobre la formación, compartir responsabilidades en la formulación de políticas de formación y educación y concertar acciones entre ellos o con los gobiernos para invertir en la formación, planificarla y llevarla a cabo.

## Una visión actual de la formación profesional

Hasta aquí hemos visto los aspectos más característicos de la formación profesional y los cambios que ella ha atravesado en su conceptualización a través de la evolución de la normativa internacional del trabajo. Veamos ahora los rasgos que actualmente caracterizan a la formación profesional en los diferentes países de América Latina y el Caribe.

***La formación profesional se ha transformado en un factor de suma importancia ante el advenimiento de nuevas formas de organizar y gestionar la producción y el trabajo.***

Esto es así porque el conocimiento adquiere una centralidad inusitada con relación a otros factores productivos como la tierra, los bienes de capital o la tecnología. Y la formación profesional es un vehículo privilegiado para acceder a dicho conocimiento y difundirlo.

***La formación profesional no se encuentra ya dirigida a calificar para el desempeño en un puesto de trabajo específico, sino que se orienta a entregar y potenciar competencias aplicables a una variedad de situaciones laborales y áreas de ocupación.***

Lo cual responde también a los cambios en los modelos de organizar el trabajo y la producción, así como a la nueva realidad del mercado de trabajo. Los trabajadores activos y empleados difícilmente permanecen en la misma función y realizando las mismas tareas. Cada vez más se les exige que sean capaces de movilizarse por las distintas fases del proceso de producción y adquirir niveles de responsabilidad mayores, para lo cual tienen que poner en juego más y nuevas capacidades. El mercado de trabajo se ha vuelto inestable, y los trabajadores enfrentan situaciones laborales cambiantes a lo largo de su vida activa: pueden ser asalariados, quedar desempleados, pasar a trabajar en forma independiente, o ser subcontratados, más muchas otras combinaciones posibles en términos de sus itinerarios laborales. Para “navegar” con éxito en estas cambiantes situaciones no alcanza ya con adquirir algunas pocas destrezas y conocimientos, sino que se requieren competencias más amplias que puedan ser aplicadas en distintos contextos y situaciones.

***La formación profesional ya no se concibe como una etapa acotada y previa a la vida activa, sino como parte de un proceso permanente de formación a lo largo de la vida de las personas, en conjunción con otras formas de educación.***

Las nuevas exigencias en términos de movilidad profesional dentro de las organizaciones productivas y de servicios, como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia.

***Hoy, la responsabilidad por la formación profesional se comparte entre diversos actores y es asumida como un desafío de toda la sociedad.***

En la historia de la formación profesional encontramos etapas en las que era entendida como una responsabilidad del Estado, otras en que se la concibió como algo que concernía exclusivamente a las empresas y otras en que se entendió que la responsabilidad principal recaía en los trabajadores individualmente considerados. Todas estas visiones implicaron sesgos en los objetivos de la formación profesional, problemas de eficacia en la utilización de los recursos disponibles y dificultades de coordinación y articulación entre las acciones desarrolladas. Actualmente, las empresas que aspiren a permanecer competitivas deben invertir sistemáticamente en la formación de su personal; los trabajadores deben procurarla de forma permanente y exigirla; los Estados deben proveer medios para que el acceso a la formación sea posible para todos los trabajadores y todas las empresas.

***En consecuencia, la formación profesional se concibe hoy como un tema propio de los sistemas de relaciones laborales y en virtud de ello, una materia que es objeto de negociación.***

En la medida que la formación profesional es un factor central dentro de las estrategias de competitividad y productividad de las empresas; que es una exigencia que se le plantea a los trabajadores, pero es también su derecho, para mejorar sus oportunidades de encontrar trabajo y mantenerlo; que los Estados deben fomentarla y facilitarla para mejorar las chances de una inserción exitosa de la economía nacional en el contexto internacional, se convierte en un espacio de concurrencia de intereses diversos. Dichos intereses deberían estar representados en aquellas instancias donde se toman decisiones sobre cómo, dónde y cuánto invertir en materia de formación.

### **¿Puede ser la formación profesional una herramienta al servicio de la organización de los trabajadores?**

Como hemos visto hasta ahora, la formación profesional es un instrumento que sirve simultáneamente a una multiplicidad de objetivos. Algunos de ellos se enmarcan preferentemente dentro de los intereses del empleador, mientras que otros se acercan a los intereses de los trabajadores. Aún más, a través de la consecución de objetivos tales como el incremento de la productividad y la mejora de la competitividad de la empresa, pueden verse favorecidos escenarios de aseguramiento de las fuentes de trabajo y, eventualmente de mejoras salariales o extrasalariales.

Desde el punto de vista del trabajador individual, está claro que el acceso a mayores niveles de calificación mejoran sus posibilidades de mantener su empleo y de mejorar sus condiciones de trabajo en varios aspectos. De ahí que, en general, los trabajadores siempre van a estar interesados en aumentar su calificación.

La sola consideración de estos argumentos llevan a la conclusión de que para el sindicato es importante interesarse por la formación profesional: a través de ella puede mejorar las condiciones de trabajo y defender el empleo de los trabajadores y, también, se hace eco de una demanda planteada por aquellos que lo integran y a quienes representa.

El desafío mayor consiste en que la formación profesional no se estructure en la empresa de acuerdo a un sistema articulado exclusivamente en base a la relación entre ésta y el trabajador individual. En tal esquema, lo más probable es que la formación se diseñe e imparta tomando en cuenta sólo los intereses del empleador, al no existir una organización colectiva que presione y negocie a favor de los trabajadores, y que estos últimos entren en una lógica de competencia entre ellos mismos.

El papel del sindicato en este sentido, consiste justamente en plantear y defender una concepción y una política de formación profesional que no sólo sirva a los objetivos de la empresa, sino también a los intereses y necesidades de todos los trabajadores: asegurando la igualdad de oportunidades en el acceso a la formación, y negociando la forma en que los trabajadores se beneficiarán de las mejoras y ganancias que la empresa obtendrá a resultas de la formación.

Más allá de las anteriores consideraciones, la formación profesional es un instrumento al servicio de la organización de los trabajadores por lo menos en los siguientes aspectos:

- Se facilita un mayor acercamiento de los trabajadores a la organización sindical, en la medida que ésta comienza a atender un campo de necesidades especialmente sentido por los primeros: el acceso a oportunidades de elevar las propias calificaciones y mejorar las condiciones de trabajo.
- Como se ha visto, bien entendida la formación profesional no es sólo la transmisión de saberes técnicos, sino también en otros aspectos que incluyen la

formación en valores y en las relaciones de trabajo. La formación profesional puede ser también articulada con la formación sindical. Por tanto la formación profesional es un espacio también para difundir la visión y las propuestas del sindicato, y enseñar a los trabajadores a organizarse.

Por último, la negociación sobre formación profesional, adecuadamente conducida, posibilita la negociación de otros temas laborales, desde una nueva perspectiva. Salario, empleo, carrera laboral, productividad, condiciones de trabajo, etc., pueden ser abordados tomando en consideración los elementos globales que hacen a la gestión de las organizaciones productivas y de servicios, a partir de la negociación sobre aspectos formativos.

---

**En resumen:**

- El concepto de formación profesional y su aplicación práctica ha variado a través de la historia y continúa haciéndolo.
- En comparación con la educación regular o general, su signo distintivo, a pesar de los cambios anotados, continúa siendo su vínculo cercano con el mundo del trabajo.
- En la medida que tanto el mercado de trabajo, como la tecnología y las formas de organizar el trabajo y la producción se modifican, la formación profesional tiende a actualizarse conceptual y prácticamente.
- Así la formación profesional no se orienta actualmente tanto a la calificación para desempeñarse en un puesto de trabajo específico, sino que busca entregar capacidades amplias que permitan a los trabajadores desenvolverse en ámbitos más amplios: ocupaciones, familias de ocupaciones y el mercado de trabajo en general.
- Si en el pasado la formación profesional consistía en un período acotado y normalmente previo a la vida activa de aprendizaje, actualmente ella se torna un proceso permanente a lo largo de la vida. Esto refuerza además sus vínculos con otras formas de educación, tanto formales como no formales.
- El papel de la formación profesional dentro de los procesos productivos ha cobrado una importancia mucho mayor que en el pasado. Su aporte al mejoramiento de la productividad y la competitividad es hoy indiscutible.
- La formación profesional no es ya un campo reservado sólo a los especialistas. Su potencial aporte a objetivos diferentes, hace que en ella concurren intereses también diversos. La formación profesional es hoy un tema objeto de negociación y, como tal, es uno de los temas centrales dentro de las relaciones laborales.

- La formación profesional puede ser una herramienta al servicio de la organización de los trabajadores, no sólo por su propia importancia, sino porque también es una vía para recuperar espacios de negociación y participación en otros temas laborales.





## FORMACIÓN PROFESIONAL Y RELACIONES LABORALES

---

Además de ser un campo vinculado a la educación y al desarrollo tecnológico, la formación profesional forma parte de los sistemas de relaciones laborales. Las manifestaciones más claras de esto son su presencia dentro de la legislación del trabajo en todos los países, su incorporación creciente a la negociación colectiva y el interés y participación que despierta entre los actores laborales principales: Estado (a través de los Ministerios de Trabajo), las empresas y los trabajadores (a través de sus organizaciones representativas).

Existen para esto dos causas principales:

**Primero;** la formación profesional es un tema laboral en sí mismo, desde que es la herramienta fundamental mediante la cual se transfieren los conocimientos y habilidades necesarios para el trabajo. Esto, que ha sido siempre así, adquiere singular importancia en la actualidad, cuando el conocimiento se convierte crecientemente en el factor fundamental de la producción.

**Segundo;** porque además de su importancia específica, la formación profesional guarda relación con todos los otros temas que forman parte de los sistemas de relaciones laborales: empleo, salarios, productividad, calidad, competitividad, seguridad y salud laboral, condiciones y ambiente de trabajo, protección social e igualdad de oportunidades.

### **La formación: un hecho laboral**

La formación siempre ha estado estrechamente vinculada con las relaciones de trabajo. Aun en la etapa preindustrial, cuando la producción tenía características artesanales, existían ya las figuras del maestro de taller y del aprendiz, donde el primero iba permitiendo y estimulando una progresiva acumulación de saberes y habilidades por parte del segundo que, a la larga, se transformaba en portador y continuador de la tradición del oficio. Es decir que ya en ese momento, el proceso de aprendizaje estaba absolutamente integrado dentro de aquellas

primarias relaciones laborales y formaba parte de las “reglas del juego” de la producción y el trabajo de la época.

El desarrollo y auge de la era industrial, en cambio, marchó conjuntamente con las tendencias a la especialización y mayores niveles de la división del trabajo en la sociedad. Si bien el aprendizaje nunca dejó de acontecer como algo importante en los centros de trabajo, en cierto momento la responsabilidad por la formación de quienes habrían de desempeñarse en determinados puestos comenzó a ser deslocalizada hacia esos otros espacios, tanto físicos como institucionales, que pasaron a ser los centros de formación.

Esta última tendencia se produjo, en América Latina y el Caribe, paralelamente a los primeros esfuerzos industrializadores, mediante el surgimiento de instancias especializadas que pasaron a encargarse de la función formativa. El aprendiz es, típicamente en dicha etapa, una persona, generalmente un joven que concurre a cursos de formación en una institución durante cierto período de su vida y que se convierte en trabajador al ser finalmente contratado y ubicado en un puesto de trabajo donde pasa a aplicar los conocimientos, habilidades y destrezas previamente adquiridos. Cabe aclarar, sin embargo, que esto se trató de una situación predominante pero no absoluta. De hecho, ya a mediados de la década de los años setenta, algunas de las instituciones de formación profesional como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), de Costa Rica, y Cinterfor/OIT mismo, comenzaron a preocuparse por delinear y aplicar estrategias que permitiesen certificar a aquellos trabajadores que, a través de su propio desempeño laboral, hubiesen alcanzado niveles de calificación que merecieran un reconocimiento formal.

Haciendo referencia, entonces, a la etapa de industrialización que tuvo lugar al influjo del modelo desarrollista, podría decirse que, de modo general, la formación desempeñó un papel en cierta medida disimulado dentro de los sistemas de relaciones laborales de la época. Siendo en cualquier lugar y circunstancia la calificación un componente importante de la producción, lo cierto es que durante dicha etapa cuando se hacía referencia a las “relaciones laborales”, se hablaba básicamente de los hechos y procesos de negociación y/o conflicto en torno a temas tales como el salario, la estabilidad y las formas de promoción en el empleo, la extensión de determinados beneficios sociales, etc.

En dicho contexto, la formación fue una actividad que rara vez era objeto de negociación; por lo tanto conocía escasas menciones dentro de los convenios colectivos de trabajo, y en la legislación laboral tenía sólo algunas referencias básicamente declarativas o bien que especificaban el ámbito institucional en el marco del cual debía resolverse su ejecución (normalmente una entidad de carácter público y nacional). En varios países las organizaciones de trabajadores y de empleadores mantuvieron un interés importante, pero al fin y al cabo limitado al participar mediante delegados en las instancias directivas de las instituciones de formación profesional.

Se trató, en definitiva, de sistemas de relaciones laborales insertos en un contexto donde:

- a. El Estado jugaba un rol central en varios órdenes, entre ellos en el de la negociación colectiva, en el de la producción y prestación directa de servicios, y en la protección mediante barreras arancelarias de la producción nacional.
- b. Las empresas se desarrollaron justamente en un contexto fuertemente proteccionista, orientadas al mercado de consumo interno, y no tenían por tanto grandes presiones ni desde los consumidores, ni desde la competencia.
- c. Los trabajadores y sus organizaciones luchaban por una extensión y profundización de sus derechos, asumiendo un supuesto básico que también asumía el Estado y los empresarios: la producción y el empleo habrían de crecer sostenidamente, más allá de eventuales crisis cíclicas. Los sindicatos eran, además, organizaciones en proceso de fortalecimiento, en la medida en que también se creía que, tanto la producción industrial, como los contratos basados en salarios, crecerían indefinidamente y por tanto también su base de representación y su poder.
- d. Como consecuencia de la misma estrategia de desarrollo “hacia adentro”, el imperativo de la innovación y desarrollo tecnológico se vio morigerado, los ciclos de vida de los productos eran más bien largos, y las exigencias de calificación y sobre todo de recalificación de la mano de obra, no resultaban tan altas en términos de actualización con nuevas técnicas, herramientas, materiales o formas de organización del trabajo. El desafío era en todo caso cuantitativo: proveer en número suficiente personal calificado y semicalificado para las industrias.

En los últimos veinte años esta realidad ha cambiado de modo radical en prácticamente todos sus aspectos provocando, entre otras consecuencias, una revalorización de la formación dentro de los sistemas laborales y un interés creciente de los distintos actores en ella. ¿Por qué?

Primero, porque **han cambiado las estrategias de inserción internacional de las economías de la región**. Ya sea a través de políticas de apertura comercial unilateral, o en el contexto de procesos de integración regional, de forma más o menos drástica la producción nacional comienza a verse expuesta a otro tipo de reglas que exigen medidas urgentes para mejorar su competitividad. Esto ha generado una intensificación del ritmo del cambio tecnológico aplicado a la producción, una disminución de los ciclos de vida de los productos y, por tanto, también de la calificación, generando presiones constantes por su actualización.

Segundo, **la importancia relativa del «factor conocimiento» dentro de las nuevas formas de organización de la producción y el trabajo se ha incrementado notablemente**. El control de la información y el conocimiento pasa entonces a ser estratégico, tanto como antaño fue el control de la tierra o de los medios de producción. La capacidad de generar conocimiento y gerenciarlo bajo el concepto de

las organizaciones que aprenden, está considerada como una fortaleza clave para la competitividad y ha desembocado en una revalorización del talento humano. De ahí que el interés de los diferentes actores en acceder a la toma de decisiones en materia de diseño, ejecución o financiamiento de la formación se torne también algo vital.

Tercero, **el supuesto del crecimiento sostenido e indefinido de la producción y el empleo –o más bien de la relación directa entre ambos– se ha revelado a la postre como sin validez.** Si bien la producción puede seguir creciendo, como de hecho lo hace, la generación de empleo no sucede correlativamente y, en muchos casos, se asiste al nuevo y preocupante fenómeno del crecimiento económico y productivo con aumento del desempleo. El crecimiento del empleo en aquellos sectores con mayor dinamismo económico no alcanza a compensar, en muchos casos, el despido originado por la nueva relación capital-trabajo, afectada por la introducción de innovaciones tecnológicas, y por los cierres que se producen en sectores incapaces de contrarrestar la competencia de bienes del exterior. En el antiguo contexto, alcanzaba con aplicar durante los períodos de crisis políticas de tipo compensatorio, como el seguro de desempleo o los programas de empleo de emergencia. Actualmente ha surgido una nueva generación de políticas activas de mercado de trabajo que, invariablemente consideran a la formación y a la capacitación como su elemento más central y estratégico.

En este nuevo contexto, el posicionamiento de los actores productivos y laborales cambia, la negociación se vuelve más compleja y comienza a ser cada vez más difícil abordar temas como el salario o la estabilidad laboral de manera independiente. Se presta ahora mucho más atención a las relaciones entre empleo, salario, productividad, producción, competitividad, calidad, etc. Es dentro de este nuevo estado de cosas que la formación aparece revalorizada y comienza a percibirse como un tema estratégico. Ella es incorporada a un creciente número de convenios colectivos y también se incluye dentro de la legislación laboral. Surgen y se multiplican experiencias de diálogo social y concertación en el campo de la formación, que demuestran tener una capacidad de desarrollo y de sustentabilidad muy grande, aun en contextos de alta conflictividad.

Como un fenómeno que se inscribe dentro de un proceso más general de reestructura y replanteamiento del rol del Estado en la vida social y económica, pero también de la mencionada revalorización de la formación en el campo de las relaciones laborales, resulta un hecho cada vez más generalizado el protagonismo asumido por los Ministerios de Trabajo en el escenario de la formación profesional de América Latina y el Caribe, fundamentalmente en lo que se refiere a la definición de los lineamientos de políticas.

Del viejo rol de mediación en la relación capital-trabajo, centrado en los aspectos de remuneraciones, estabilidad y condiciones de trabajo, estos Ministerios amplían su competencia abordando, en este sentido, la dimensión de la formación desde la perspectiva de políticas activas de empleo. Esto se expresa tanto en materia de la normativa, como en la propia estructura institucional, con la

creación y desarrollo de secretarías, direcciones o servicios que atienden específicamente a la formación profesional y su relación con los demás aspectos laborales.

El origen de esa cada vez mayor incumbencia encuentra su génesis, precisamente, cuando las carteras laborales entienden que **la formación profesional constituye un elemento protagónico en la formulación y puesta en marcha de políticas activas de empleo**.

A mediados de los años setenta en Chile; aproximadamente diez años después en México, y sobre todo desde inicios de la presente década en otros países: Argentina, Brasil y Uruguay, por citar algunos, los Ministerios de Trabajo desarrollan ambiciosos proyectos que les dan un mayor involucramiento en el campo de la generación de políticas públicas de empleo. Estos programas, financiados con recursos propios en casi todos los casos, reforzados en otros por créditos de la banca internacional, no sólo reconocen la relevancia de la formación profesional en el logro de los resultados, sino que también dan inicio a una reformulación de su tradicional institucionalidad: los sistemas de formación que se comienzan a generar procuran definirse a partir de una mayor atención a la **demanda de formación** del aparato productivo. Este enfoque se concibe con vistas a superar, de alguna manera, la rigidez verificada en algunas instituciones nacionales que se habían apegado a una estructura organizativa y programática demasiado ajustada a la oferta capacitadora disponible.

Por ello, puede decirse que la formación ocupa un espacio central dentro de las políticas activas de empleo que comienzan a impulsarse desde los Ministerios laborales. Dentro de esta orientación, la concepción desarrollada pasa por un papel centrado en el diseño de políticas y estrategias, generación de mecanismos de financiamiento y supervisión, monitoreo y evaluación de las acciones de capacitación, delegando la función de ejecución de dichas acciones a otros agentes, tanto públicos como privados.

Como ya se expresó, la trascendencia otorgada a estas políticas se evidencia en los importantes volúmenes de recursos financieros asignados a la concreción de los diversos programas y proyectos. Estos recursos provienen de distintas fuentes: fondos públicos para capacitación establecidos por ley; recursos extraordinarios provenientes del erario público; fondos de desempleo; así como por la capacidad que tienen los Ministerios de Trabajo de asumir el endeudamiento público en el campo de la formación profesional (proyectos junto al BID y al Banco Mundial, entre otros). A modo de reseña parcial, pueden mencionarse, entre otros ejemplos, los siguientes:

Adquieren también trascendencia instancias tripartitas que, coordinadas por los Ministerios, incorporan a empleadores y trabajadores a la discusión y la toma de decisiones sobre las políticas consideradas.

Pero de modo especial merece destaque el papel que los Ministerios de Trabajo vienen desempeñando, a través de las ya mencionadas **políticas activas de**

**mercado de trabajo.** En la medida en que dichas Secretarías tienen participación en la definición de los grandes lineamientos nacionales que hacen a las estrategias de desarrollo y transformación productiva, a la vez que comienzan a actuar también en el campo del fortalecimiento y modernización de la oferta formativa, tienen la posibilidad de actuar simultánea y en forma congruente sobre las distintas y principales caras del problema.

La decisión de intervenir en el mercado de trabajo a través de políticas de empleo, responde a diversas razones: atender problemas de la transición en el proceso de apertura económica; responder a situaciones de riesgo social mediante instrumentos de redistribución; corregir fallas de mercado, tanto en el terreno de la vinculación entre oferta y demanda laboral como en materia de capacitación.

Dentro del nuevo concepto de políticas activas de mercado de trabajo, un campo donde los Ministerios de Trabajo tuvieron, y tienen, acciones de gran envergadura e importancia, es en los programas y proyectos de capacitación y empleo de jóvenes. Dirigidos a jóvenes en situación de desempleo estructural y alto riesgo social, surgieron como mecanismos de compensación a los duros efectos sociales de las políticas de ajuste estructural y de apertura al comercio internacional de las economías de la región, con sus correspondientes procesos de reorganización de los servicios sociales estatales. A través de un proceso concentrado e intensivo de servicios de capacitación, formación por competencias transversales de tipo psicosocial, nivelación escolar y práctica laboral, los programas apuntan a elevar las oportunidades de inserción laboral de esta población. Algunas de sus características principales son: la adopción como indicador de la pertinencia de la capacitación a la detección de oportunidades de práctica laboral en empresas; la autofocalización de la población objetivo; y la ejecución desconcentrada y regulada por mecanismos de mercado.

Los Ministerios de Trabajo de la región, en resumen, están actuando decisivamente en el campo de la formación profesional y contribuyendo a su integración en función de estrategias superiores y nacionales, relacionadas con la transformación productiva, los desafíos de incrementar la productividad y competitividad de las empresas y las economías, de modo de asegurar un crecimiento económico ambiental y socialmente sustentable.

## **El vínculo de la formación profesional con otros temas laborales**

### **Formación y empleo**

En un contexto tan adverso como el actual en términos de la disponibilidad de empleo, frecuentemente se escuchan llamados para que tanto desde la formación profesional como desde la educación general se propongan soluciones.

Ante ello es preciso señalar de forma contundente que la solución global al problema de la falta de empleo no pasa centralmente por una respuesta exclusiva del campo de la formación. Dicho de forma más clara: ni la formación, ni la educación, generan por sí mismas empleo.

Ello no quita que, sin embargo, tanto la formación profesional como la educación tengan un papel a cumplir en la lucha contra el desempleo, a tal punto que no existe ninguna estrategia efectiva a este respecto que no tome en cuenta de algún modo el aspecto formativo. Sólo que la formación debe estar acompañada además de otras medidas de política, fundamentalmente económica: inversión pública, estímulos a la inversión privada, facilitamiento del acceso al crédito –tanto de consumo como para la inversión productiva–, entre otras.

¿Cuál es el papel, entonces, que la formación profesional puede cumplir con relación al empleo?

- En primer lugar, si bien la formación profesional no incide directamente en la disponibilidad global de empleo, ella constituye una herramienta para promover la igualdad de oportunidades de acceso a éste. Si se analiza el desempleo, se ve que resultan mucho más afectadas por este problema aquellas personas que cuentan con menores niveles de calificación.
- En segundo lugar, una buena formación de los trabajadores es la necesaria plataforma sobre la cual pueden desarrollarse las iniciativas de innovación tecnológica, de adopción de esquemas modernos de gestión productiva y laboral y, en definitiva, de todos aquellos esfuerzos que vuelven a las empresas más productivas y competitivas, con mayores posibilidades de sobrevivir y, por tanto, de preservar los empleos disponibles y generar nuevos.
- En tercer lugar, en algunos casos existe una demanda potencial de trabajo que no alcanza a ser atendida por falta de personal calificado. Si bien este tipo de desempleo es por lo general una parte minoritaria del total, no debería por ello ser desatendido.
- Para finalizar, la formación profesional incrementa y mejora las competencias que el trabajador requiere para tener mayores posibilidades de preservar su empleo o de obtener uno nuevo, así como de acceder a empleos mejor remunerados y con adecuadas condiciones de trabajo.

## Formación y productividad

De acuerdo a una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

En consecuencia la productividad se define como uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información– en la producción de diversos bienes y servicios.

También puede ella definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos: cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es un sistema.

Si bien en ocasiones la productividad se vincula con la intensidad del trabajo, esto significa las más de las veces un exceso de esfuerzo o “incremento” del trabajo, lo cual redundando en general en aumentos muy reducidos de productividad. Como suele decirse, la esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura<sup>2</sup>.

Existe una relación directa y positiva entre la formación y la educación, y la productividad. Esto se constata cuando, al comparar países, surge que los mejores resultados tanto en términos de productividad como de crecimiento económico, se obtienen en aquellos en donde las personas están mejor instruidas.

Aun la tecnología, el otro factor invocado como clave para la elevación de la productividad, no es más que un resultado de la educación, la cultura, la creatividad y los sistemas de administración.

En muchos países, sin embargo, las políticas de ajuste estructural y de apertura a la economía global incitan a la reestructuración incesante de las grandes empresas, lo que suele traer consigo una reducción de la plantilla de personal, afectando a millones de trabajadores. El modo en que se hace esto recorta a menudo el funcionamiento y los logros de la empresa, generando nuevas reducciones de plantilla y socavando la confianza y el ánimo de los trabajadores, mermando además la productividad.

Por su lado, las empresas pequeñas están desempeñando un papel cada vez más importante en los actuales sistemas de producción, como parte integrante de una cadena de proveedores, redes locales de productores y distribuidores. Aunque las grandes empresas ejercen una influencia fuerte en la creación de empleos, son en realidad las empresas pequeñas las que generan la mayor parte de los puestos de trabajo. Muchos de estos puestos de trabajo proporcionan unos ingresos estables y un nuevo ambiente de trabajo, pero también hay un gran número de puestos de trabajo insatisfactorios, de poca productividad, peligrosos o carentes de la protección social más elemental.

---

<sup>2</sup> Prokopenko, Joseph, *La gestión de la productividad*, Manual Práctico, OIT, Ginebra, 1989, pp. 3-4.



Diversos enfoques preconizan en cambio la idea de que apostar por empleos de calidad puede resultar rentable gracias a los progresos en materia de productividad. Para ello se propone la inversión en dos factores clave: la formación profesional y la seguridad e higiene en el trabajo.

## **Formación y competitividad**

Hoy día es cada vez más frecuente escuchar hablar de la formación profesional como un componente fundamental dentro de las estrategias de mejora de la competitividad. En su acepción más literal, con el término competitividad se hace referencia a la capacidad de competir que posee una empresa, sector o país en el marco de la economía.

Si bien este concepto ha tenido vigencia para todas las épocas, adquiere mayor importancia en el contexto actual de globalización económica, donde los procesos de apertura permiten traslucir con mayor evidencia tanto las fortalezas como las debilidades de empresas, sectores productivos y economías nacionales.

Existen, con todo, enfoques diversos acerca de cuáles son las estrategias más adecuadas y, sobre todo, la combinación de medidas que pueden resultar más eficaces. De una parte, encontramos los ejemplos de estrategias que fundamentalmente se basan en medidas macroeconómicas que tienden a abaratar los costos de producción, tales como las decisiones en materia de política cambiaria, de exoneraciones tributarias, o de reducción de los costos laborales (salarios, despidos, etc.). De otra, se plantea la necesidad de realizar esfuerzos que apuntan a un horizonte estratégico marcado por el logro de lo que ha dado en denominarse como “competitividad sistémica”.

Una de las principales diferencias entre uno y otro enfoque de la competitividad radica en el diferente alcance temporal de sus planteamientos de política. El primer enfoque es en general el adoptado con el objetivo de obtener resultados más o menos inmediatos, frente a coyunturas que se revelan como adversas. El ejemplo típico y más actual es el de recurrir a una devaluación de la moneda nacional como forma de estimular la dinamización del sector exportador, ya sea como medida unilateral o como reacción a decisiones similares de otros Estados. Tales medidas poseen un efecto casi inmediato y es en virtud de esto que constituyen las formas más usuales de estrategias de incremento de la competitividad.

El enfoque de la competitividad sistémica apunta, en cambio, al largo plazo. No depende de un conjunto acotado y relativamente sencillo de medidas, sino de un abanico complejo de políticas que, integradas, darían como resultado una posición globalmente más competitiva de la economía. Políticas de inversión en infraestructura pública y privada, de innovación y desarrollo tecnológico, de integración de sectores y cadenas productivas, de inversión en el desarrollo de

capital humano (educación, formación y capacitación), son algunos de los instrumentos más típicos propuestos por este enfoque.

Es justamente dentro de este segundo enfoque que a la formación profesional corresponde un papel más claro y central. Se entiende así que las inversiones orientadas a elevar la calificación de la población son en sí mismas una acción que propende a elevar la competitividad y, a la vez, refuerzan la efectividad de otras líneas de política complementaria. Y si bien en cualquier contexto la formación profesional resulta una apuesta útil, es en el marco de enfoques estratégicos de largo aliento donde sus aportes beneficiosos para la sociedad y la economía tienen mayor oportunidad de manifestarse.

Resulta de otra parte evidente que, en la medida que la formación profesional ocupe un sitio destacado dentro de estrategias de largo plazo, se encuentra frente al desafío de pensarse ella misma en términos estratégicos y en forma articulada con otros campos de actividad. Es en tal sentido que es dable constatar en la región la progresiva caducidad de dos tipos de enfoques caracterizados por sendos tipos de reduccionismo.

- En primer lugar, aquella concepción de la formación profesional entendida como una etapa acotada y normalmente previa a la vida activa de las personas. En América Latina y el Caribe, y en sintonía con procesos que tienen lugar en otras regiones del mundo, la formación profesional se concibe cada vez más como un proceso permanente, necesario a lo largo de toda la vida de las personas y ya no como una mera preparación para insertarse en un puesto de trabajo específico.
- En segundo lugar, la idea de una formación profesional como un campo de actividad especializado y en cierta medida autorreferente, viene también perdiendo terreno, frente a la concepción de que se trata de un tema a la vez interdisciplinario e interinstitucional y que debe, como tal, buscar insertarse en el marco de estrategias de atención integrales a la economía, los sectores y cadenas productivas, las empresas y la comunidad.

Tenemos entonces que la formación profesional viene apostando por dos tipos de integración: una en sentido vertical, en la medida que busca ofrecer respuestas no sólo a distintas situaciones sino también a la propia transformación de dichas situaciones (formación permanente); otra, en sentido transversal donde la búsqueda que tiene lugar va en el sentido de establecer articulaciones con otros campos de política social y económica, con diversos ámbitos institucionales y abrevando en distintas disciplinas.

Tales son, en resumen, las dos dimensiones fundamentales de un proceso de transformación de la formación profesional que busca situarla en un horizonte estratégico y funcional, entre otros aspectos, al logro de una competitividad sistémica.

## Formación y salarios

Los trabajadores insuficientemente calificados no sólo se ven más afectados por el desempleo y diversas formas de precariedad laboral<sup>3</sup> sino también por menores salarios cuando se encuentran ocupados. Esta es una relación directa y clara, palpable en la realidad: el trabajo calificado se paga más que el no calificado.

Ella es válida tanto al interior de las empresas como en la generalidad del mercado trabajo.

- **En las empresas**, porque allí se entiende como natural el pagar más a un trabajador cuanto mayor sea su aporte a la productividad y competitividad de la organización, además del hecho de que, en las empresas más modernas, los trabajadores más calificados son considerados un activo que es preciso retener.
- **En el mercado de trabajo**, porque los trabajadores con mayores niveles de calificación cuentan con mayores márgenes y oportunidad de movilidad, buscando aquellos empleos que más convengan a sus intereses, entre los cuales se encuentra centralmente el monto de sus ingresos.

Lo anterior ya de por sí coloca una cuestión fundamental para los sindicatos: defender y promover las oportunidades de elevar la calificación de los trabajadores es una de las formas principales de defender su estabilidad laboral y sus salarios.

Sin embargo todos sabemos que no alcanza sólo con luchar por mayores posibilidades de formación para los trabajadores, esperando que de allí se derive espontáneamente o por la sola voluntad patronal, una mejora en los ingresos del personal. Se abre así otra faceta de la relación entre formación y salarios que es sumamente trascendente en la perspectiva sindical: la posibilidad de negociar el salario utilizando la herramienta (y el argumento) de la formación profesional.

La maximización de los beneficios (o, dicho más simplemente: el lucro) siempre ha sido y es el objetivo central de toda empresa capitalista. A tal objetivo se orientan y subordinan los otros objetivos que la empresa pueda plantearse y las acciones que decida llevar a cabo: producir más y con mayor calidad, reducir costos, conquistar mercados, son objetivos perseguidos y que sólo adquieren sentido empresarial porque se dirigen a la obtención de una mayor ganancia.

Siguiendo con este razonamiento, la empresa siempre querrá favorecer aquellos cambios y acciones que vayan en el sentido de aumentar, directa o indirectamente, sus ganancias. Y es de Perogrullo que resistirá y tratará de impedir todo

---

<sup>3</sup> Para la OIT empleo precario es una “relación laboral donde falta seguridad de empleo, uno de los elementos principales del contrato de trabajo”, y que “comprende el contrato temporal y el contrato a tiempo fijo, trabajo a domicilio y la subcontratación”.

aquello que vaya en sentido contrario, es decir, que directa o indirectamente lleve a reducir sus tasas de ganancia o menguar el ritmo en que ésta crece.

He ahí uno de los aspectos esenciales de la negociación y el conflicto obrero-patronal, en la medida que los trabajadores, a su escala, desean algo muy parecido: poseer unos ingresos decorosos y en lo posible incrementarlos, al menor costo posible (salvaguardando su tiempo libre, trabajando en condiciones higiénicas y saludables, con perspectivas de desarrollo profesional y laboral, mantener un empleo estable).

Históricamente este escollo dado por el conflicto de intereses entre una parte y la otra fue salvado mediante dos mecanismos o situaciones:

- Cuando hay escasez de trabajadores en comparación con los que requieren las empresas, su costo (salario) se incrementa, ya que es más oneroso para estas últimas menguar su ritmo de producción que pretender mantener los salarios bajos. El ejemplo más citado a este respecto es el de la fábrica de automóviles Ford durante la década de 1920: los trabajadores, extenuados por el imparable ritmo impuesto por la cadena de montaje, renunciaban masivamente a sus empleos; sin embargo, los incrementos en la productividad permitió que, para alentarlos a quedarse, la Ford multiplicase por cuatro el salario por hora.
- Cuando mediante el instrumento de la huelga, los sindicatos han logrado doblegar la resistencia empresarial a subir los salarios, ante la perspectiva de una rebaja de la ganancia producida por una disminución de sus ritmos de producción o su detención total.

Lo anterior es, sin embargo, cada vez más infrecuente. De un lado, las altas tasas de desempleo hacen que exista siempre una reserva de trabajadores disponibles a los cuales las empresas pueden recurrir sin necesidad de incrementar salarios y reducir sus ganancias. De otro, la apertura económica y las nuevas reglas de la competencia global, hacen que el sindicato, a la hora de decidir realizar, mantener o levantar una huelga, deba tomar en cuenta más factores que los salarios que durante ella puedan perder los trabajadores en lucha. Al ser las empresas más vulnerables, una huelga demasiado extensa podría recortarle mercados y aún, en los casos más extremos, llevarla a la desaparición, con la consiguiente pérdida de empleos.

Pero en la medida que la formación profesional, tal como se vio en los apartados anteriores, aporta a la productividad y competitividad de las empresas, puede ser considerada como factor indirecto, pero efectivo, de incremento de las ganancias empresariales. A partir de esto, debería ser posible discutir y negociar cómo se distribuyen entre empresa y trabajadores los beneficios obtenidos, máxime tomando en cuenta el aporte que los trabajadores hayan realizado, formación mediante, al logro de los objetivos planteados por la empresa.

En tal sentido, se vienen planteando en algunas empresas de la región modelos denominados como de “remuneración variable”, que condicionan los aumentos salariales a los incrementos en materia de productividad. Es posible por tanto plantear a las empresas que se embarquen en procesos de modernización que, tomando en consideración diversas estrategias –entre ellas la de la formación continua de sus trabajadores– se orienten a incrementar sus niveles de productividad, acompañando esto con acuerdos específicos que establezcan alzas salariales en función de los resultados positivos obtenidos.

### **Formación y salud laboral**

El “saber hacer” el propio trabajo, en tiempo y forma, con calidad y capacidad creativa es, sin duda, uno de los fines más trascendentes de la formación profesional. Esto no sólo incluye el que el trabajador sepa combinar eficaz y eficientemente sus conocimientos con las situaciones concretas de producción o de prestación de un servicio, sino también que sepa y pueda hacerlo en condiciones tales que no le supongan la pérdida de su vida o su salud.

Forjar una cultura de la prevención, la educación y el entrenamiento que incorpore en todos sus niveles los aspectos de salud y seguridad, resulta esencial. Por ello, incorporar los aspectos relativos a la prevención en la formación profesional se vuelve imprescindible.

La mirada tradicional sobre estos aspectos, coloca el énfasis en la necesidad de incorporar a la formación las normas y medidas de prevención en cada uno de los momentos del proceso de trabajo. Se trata aquí de descomponer el trabajo en sus distintas fases, estudiar los riesgos y peligros que aparecen en cada una de ellas e ir integrando en cada fase las medidas preventivas a que haya lugar. Esta forma de encarar el tema se ajusta al criterio taylorista de parcelación de tareas.

Sin embargo, hemos visto hasta qué grado se han operado cambios en los contenidos y formas de realizar el trabajo, donde las fronteras entre puestos de trabajo se diluye y los trabajadores deben enfrentar situaciones cambiantes y con un mayor grado de iniciativa. Esto, sin pretender dejar de lado las técnicas de prevención tradicionalmente utilizadas y que pueden continuar siendo de utilidad, marca la necesidad de abordar el tema con una mirada nueva.

Parte de este nuevo enfoque en materia de formación y seguridad e higiene, consiste en la necesidad de promover en los futuros y actuales trabajadores el autocuidado, acometiendo lo que algunos han dado en llamar la “formación en valores”. En tal sentido, principios tales como los referidos a la defensa de la propia indemnidad, a la no discriminación, a la solidaridad, a la adquisición de hábitos de vida saludables, al consumo inteligente, a la preservación de los ecosistemas, al respeto por sí mismo y por los demás, pueden incorporarse como contenidos transversales de todas las acciones formativas.

Si bien lo anterior refuerza el sentido de considerar a la formación profesional como una herramienta imprescindible de los sistemas de gestión de la seguridad e higiene en el trabajo y que, por tanto, este tema debe ser un contenido transversal de los programas de formación, ello no debe llevar a la conclusión de que, una vez impartidos este tipo de conocimientos y promovidos dichos valores, la seguridad e integridad del trabajador sea una responsabilidad de éste.

El que el trabajador asuma un papel más activo en el cuidado de su salud e integridad física y psicológica, no exime de responsabilidad a la empresa. Una vez más, los esquemas que suman el componente técnico especializado (profesionales calificados en la prevención de riesgos laborales) a la participación de empleadores y trabajadores en la gestión de la seguridad e higiene en el trabajo, aparecen como los más adecuados.

En este mismo sentido argumentan el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (*SafeWork*) de la Oficina Internacional del Trabajo, cuando afirma que: *la investigación del origen y causas subyacentes de los incidentes, lesiones, dolencias y enfermedades debería permitir la identificación de cualquier deficiencia en el sistema de gestión de la SST (seguridad y salud en el trabajo) y estar documentada.*<sup>4</sup> (...) *Estas investigaciones deberían ser llevadas a cabo por personas competentes, con una participación apropiada de los trabajadores y sus representantes.*<sup>5</sup>

Finalmente, algunos países cuentan con legislación laboral que establece la obligación de constituir comités bipartitos de seguridad y salud laboral, mientras que en otros casos algunas empresas han optado por dicha alternativa aun sin mediar un marco legal al respecto. Disponer de tal espacio de participación en la gestión de la seguridad y salud laboral es una oportunidad para el sindicato de incidir en la gestión de esta importante dimensión, en la cual, de acuerdo a las razones antes expuestas, la formación tendrá un papel destacado a cumplir.

## **Formación e igualdad de oportunidades**

La formación profesional, además de ser un instrumento que contribuye al trabajo productivo, la calidad y la competitividad de las empresas, bien administrada ayuda a promover la igualdad de oportunidades.

Todos sabemos que la igualdad de oportunidades, tantas veces expresada en las leyes, encuentra en la práctica múltiples obstáculos, haciendo que las oportunidades de acceder al empleo, la educación, un salario digno y otros derechos fundamentales no sean efectivamente iguales para todos en función de aspectos tales como género, edad, raza, nivel educativo, etc.

---

<sup>4</sup> Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (*SafeWork*), Oficina Internacional del Trabajo, *Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*, Ginebra, mayo 2001, p. 18, punto 3.12.1.

<sup>5</sup> Ídem, p. 18, punto 3.12.2.

Es más, aun cuando formalmente existan normas contra la discriminación y se establezca la igualdad entre varones y mujeres, adultos y jóvenes y cualquier otra distinción que pudiera hacerse con base a las características particulares de las personas, no todos llegan a este punto de partida con las mismas oportunidades.

Por estas razones se viene manejando crecientemente en las relaciones de trabajo el concepto de “acción positiva” con el fin de corregir las situaciones de discriminación o de desigualdad de oportunidades de trabajo. La acción positiva consiste en un tratamiento formalmente desigual destinado a beneficiar a un colectivo históricamente discriminado o desfavorecido, para garantizarle una auténtica situación de igualdad en relación con otros colectivos.

La acción positiva puede articularse en dos niveles:

- Medidas de acción positiva: son actuaciones puntuales cuya finalidad es la eliminación a corto plazo de un obstáculo determinado a la igualdad de oportunidades.
- Programas de acción positiva: son actuaciones complejas cuya finalidad es conseguir, a mediano y largo plazo, la igualdad real entre diversos colectivos en un marco específico.

Los campos desde los cuales es posible desarrollar la acción positiva son múltiples, siendo uno de ellos la formación profesional. Veamos algunos ejemplos de acciones positivas que utilizan la formación profesional como eje fundamental:

- *Trabajadores jóvenes recién incorporados a la empresa*: aunque muchas veces los jóvenes se incorporan a las empresas con grados de escolaridad superiores a los de los adultos, suelen contar con una escasa experiencia previa. Acciones de formación específicamente diseñadas para ellos pueden contribuir a que esta falta de experiencia no se transforme en un obstáculo para su desarrollo personal. En otros casos, los jóvenes pueden tener deficiencias en su preparación o calificación que también pueden ser subsanadas mediante acciones especiales.
- *Trabajadores adultos que deben hacer frente a cambio tecnológicos, en los contenidos de su trabajo y en los procedimientos a llevar a cabo*: aun trabajadores con una dilatada carrera dentro de una ocupación u empresa, pueden verse afectados por este tipo de cambios, convirtiéndose así en un colectivo vulnerable. Acciones de actualización o recalificación son algunas de las alternativas que deberían estar al alcance de dichos trabajadores.
- *Trabajadores portadores de discapacidad*: las discapacidades están presentes entre las personas en una proporción muy superior a la que acostumbramos a imaginar. Además de las discapacidades severas y más evidentes, muchos trabajadores adolecen de discapacidades leves que no por ello dejan de acarrear consecuencias para sus labores y su desarrollo profesional. Un adecua-

do reconocimiento de este factor se transforma tanto en un espacio para el desarrollo de acciones formativas específicas, como en insumo de elementos a considerar para que cualquier acción formativa alcance los fines deseados.

- *Trabajadoras con hijos*: las mujeres son típicamente, el colectivo más sistemáticamente desfavorecido en las relaciones de trabajo. Esto, ya de por sí constatable en múltiples situaciones, se ve frecuentemente reforzado por la simultánea condición de ser joven y madre. Las disposiciones formales contrarias a la discriminación de la mujer, con ser importantes, no resuelven todo el problema, ya que la igualdad formal no se traduce automáticamente en una igualdad real. La formación profesional puede aportar tanto desde el punto de vista de diseñar acciones que contemplen las situaciones que enfrentan las trabajadoras para que ellas puedan efectivamente acceder a esta oportunidad de desarrollo profesional, como impartiendo valores entre todos los trabajadores –mujeres y varones– a fin de contribuir, aunque más no sea parcialmente, a un cambio cultural que alcance tanto la esfera laboral como la doméstica.

### **Formación y carrera laboral**

La carrera laboral refiere al periplo o itinerario que un trabajador o trabajadora realiza ya sea dentro una empresa, ya sea en el mercado de trabajo. Históricamente se las asimiló más con lo primero, en la medida que permanecer por largo tiempo, y aun durante toda la vida laboral, en una misma empresa, era algo común. Actualmente lo más corriente es lo segundo, en tanto la inestabilidad y la rotación laboral se transforman en la norma.

La carrera laboral se compone de una serie de aspectos: las empresas en las que se ha trabajado, los puestos ocupados, las responsabilidades asumidas, las tareas o tipos de actividad desarrollados y, por supuesto, la calificación que a través de la vida laboral se ha adquirido.

Pero existen además otros tipos de relación entre formación y carrera laboral.

En primer lugar, la formación tiene la función tanto de preparar para desarrollar una carrera laboral satisfactoria, como de acompañar a ésta última a través de la complementación, actualización o especialización que se requiera en diferentes los momentos y situaciones que atraviesan los trabajadores.

En segundo término, y en términos ideales, la carrera laboral debería concebirse en términos integrales, considerando no sólo aspectos como las empresas en que se trabajó, las tareas desarrolladas y los puestos o responsabilidades desempeñados, sino también el propio proceso formativo desarrollado por el trabajador a lo largo de su vida. Como ha sido dicho, este proceso formativo se integra tanto por procesos formales (cursos, programas, seminarios) como por informa-



les (los conocimientos adquiridos en el propio trabajo). En esta acepción, carrera laboral y carrera profesional llegarían a ser términos intercambiables.

Y en tercer lugar, lo que es más importante para el trabajador y el sindicato, el aseguramiento del acceso a las oportunidades de formación, así como el reconocimiento de las calificaciones adquiridas formal o informalmente, constituyen una herramienta de primer orden para la negociación de mejores condiciones de trabajo, salario y progreso laboral en general.



## LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LA EMPRESA

---

### **La formación entendida como una inversión y su retorno**

Tanto en la economía en general como en la doméstica resulta una regla básica que, para obtener un beneficio futuro es preciso invertir y, también, que en principio, la inversión supone siempre algún tipo de gasto.

Ocurre, sin embargo, que la idea de “gasto” se encuentra siempre mediada por juicios de valor. Así, suelen clasificarse los gastos como esenciales –aquellos de los cuales no podemos prescindir– y superfluos –aquellos de los cuales sí podríamos prescindir.

Es de acuerdo a esta distinción que los gastos en nuestra alimentación, salud o vivienda son siempre considerados esenciales. Pero esto es inevitablemente relativo. Qué se considere esencial y qué superfluo depende, entre otras cosas, de factores culturales y de en qué medida una persona, familia o comunidad tenga satisfechas sus necesidades más básicas.

### **La educación y la formación profesional como necesidades esenciales**

Las consideraciones acerca de la naturaleza de nuestros gastos se encuentran entonces determinadas por las condiciones culturales, económicas y sociales en que vivimos. Hoy la formación profesional, junto con la educación, es considerada como algo imprescindible, esencial y en tal razón se ha extendido su reconocimiento como un derecho básico y universal.

Esto no tiene que ver solamente con su posible función para acceder al conocimiento en forma abstracta o como forma de elevación de nuestra conciencia y espíritu. Hoy, más que nunca en el pasado, el acceso a la formación y la educación se constituye en un elemento crucial para asegurar el acceso a las cosas más elementales: un trabajo, una fuente de ingresos, salud, alimentación, vivienda.

Por ello, la formación se considera como una inversión, más allá de los gastos que ella pueda implicar. Es una inversión que, como decía la propia defini-

ción contenida en la Recomendación 150, nos permite acceder a una *vida activa, productiva y satisfactoria*.

Todo lo dicho hasta aquí es claro desde el punto de vista de los trabajadores y de sus familias. Y es por ello que todo trabajador procurará, en la medida de sus posibilidades, acrecentar su formación, así como invertir en la educación y formación de sus hijos.

### **Factores que llevan a las empresas a no invertir en formación**

Sin embargo, y desde el punto de vista de las organizaciones productivas, la necesidad de invertir en formación profesional no siempre ha sido asumida con igual claridad. Muchos empresarios tienden a considerar a la formación de los trabajadores de sus firmas más como un gasto en sí mismo, que como una inversión que pueda reportarle beneficios tangibles y significativos.

Entre otros argumentos comúnmente esgrimidos para justificar una escasa o nula preocupación por la formación del personal de las empresas podemos citar:

- Que es más barato salir a buscar trabajadores ya calificados (por otras empresas u entidades) que ocuparse de formarlos en la propia empresa.
- Que la capacitación de los trabajadores ocasiona pérdidas de tiempo de trabajo efectivo que la empresa no está en condiciones de solventar.
- Que cuando una empresa se preocupa por capacitar a sus trabajadores, cuando éstos se encuentran calificados abandonan la empresa en busca de mejores oportunidades o directamente son procurados por otras empresas.
- Que no hay mejor formación que aquella que la propia experiencia en el trabajo puede proporcionar.

Tales argumentos evidencian una realidad que podríamos caracterizar así:

- Existe un sector dentro del empresariado con posturas sumamente conservadoras en lo que refiere a invertir en la calificación de los trabajadores que contratan.
- Más que describir una realidad “externa” a la cual deberían adaptarse las empresas, estos argumentos describen algunas de las actitudes y prácticas más comunes de un sector del empresariado.

Veamos ahora porqué puede considerarse que tales argumentos merecen ser discutidos.

- ***Es más barato salir a buscar trabajadores ya calificados (por otras empresas u entidades) que ocuparse de formarlos en la propia empresa.***

Este argumento revela una buena cuota de oportunismo y sólo puede proporcionar resultados en el corto plazo. Quienes se comportan con este criterio esperan que otros se hagan cargo de los costos de la formación (otras empresas, el Estado, los propios trabajadores) y dedicarse sólo a cosechar los beneficios de una inversión que no realizaron. Si se tratara de una conducta marginal (sólo unos pocos empresarios) podría resultar por un tiempo, pero ¿qué ocurre si esto se transforma en la norma? Si nadie invierte en la formación, a mediano plazo se agotaría esta “cantera” gratuita de personal calificado. Claro que siempre se puede esperar que el Estado se haga cargo de dicha inversión, pero ¿qué sucede si no lo hace en forma suficiente o adecuada? Se trata, en definitiva, de sustituir una conducta individualista y a la larga nociva para todos, por otra que tenga una mirada estratégica, global y de largo plazo.

- ***La capacitación de los trabajadores ocasiona pérdidas de tiempo de trabajo efectivo que la empresa no está en condiciones de solventar.***

Este es probablemente el único argumento que puede ser tomado como válido, al menos para un sector de las empresas. Efectivamente, sobre todo en lo que respecta a las micro y pequeñas empresas, muchas veces los límites financieros con que se mueven les hacen imposible realizar aquellas inversiones (y no sólo en formación) que podrían ayudarles a salir de las situaciones críticas en que suelen caer. Sin embargo, y a pesar de lo dicho, este argumento no debería servir para justificar la pasividad empresarial en este tema. Más bien podría constituir una base para reclamar frente al Estado y a las organizaciones empresariales el diseño de políticas y estrategias específicas que faciliten el acceso de este tipo de empresas a los servicios de formación profesional. Por otro lado, también ocurre que este argumento es utilizado en forma espuria para justificar conductas como la descrita en párrafo anterior.

- ***Cuando una empresa se preocupa por capacitar a sus trabajadores, cuando éstos se encuentran calificados abandonan la empresa en busca de mejores oportunidades o directamente son procurados por otras empresas.***

Este argumento, que es comúnmente manejado como algo negativo, no lo es. Los trabajadores y cualquier persona en general poseen aspiraciones y afán de superación. Es por tanto lógico que si alguien no se encuentra conforme con su empleo, ya sea porque no le motivan las tareas que allí realiza, porque no le parecen adecuadas o porque desea acceder a un nivel de remuneración más alto, busque nuevas oportunidades. Por otro lado, el que la rotación de personal sea alta por este tipo de factor, puede ser la consecuencia natural de las conductas que se amparan en el primer argumento manejado aquí.

Pero es importante preguntarse no sólo porqué los trabajadores son atraídos por otras propuestas laborales, sino también cuáles son aquellas situaciones que los expulsan de una empresa. Y aunque el monto del salario percibido es un elemento clave a este respecto, no es la única consideración que los trabajadores realizan. Estos también colocan en la balanza en qué medida su trabajo actual los ayuda o no a incrementar su calificación, y cuánto son tomadas en cuenta sus calificaciones a la hora de asignarle tareas, responsabilidades y otros beneficios. De ahí que una política integral de formación y gestión del trabajo por parte de las empresas, que brinde a sus trabajadores oportunidades de calificación y que ella sea reconocida y retribuida adecuadamente puede ser, además, una buena estrategia para retener a su personal mejor calificado.

- ***No hay mejor formación que aquella que la propia experiencia en el trabajo puede proporcionar.***

Efectivamente, el trabajo puede ser una actividad calificante para quien lo realiza. Sin embargo no es posible hacer un juicio absoluto y eterno acerca de cuál tipo de formación es mejor: si la que se realiza en el lugar de trabajo, en un centro de formación o a distancia y mediante un computador. Todo depende de la materia de que trate la formación, de los recursos didácticos que requiera, de las posibilidades y disponibilidad de quien va a recibirla. Además, no siempre cualquier trabajo es calificante e, incluso, algunos son todo lo contrario, ya que tienden a descalificar a quienes lo realizan, ya sea porque provocan una desactualización de conocimientos, porque se realizan con tecnologías que están atrasadas con respecto a lo que se usa en otras empresas del mismo sector, porque las condiciones de trabajo son tan malas que provocan una desvalorización del trabajador y sus conocimientos.

En todo caso, la formación que pueden entregar las empresas a través de los propios procesos de trabajo no ocurre de forma espontánea, sino que ha de ser diseñada, programada y realizada en forma sistemática y rigurosa: difícilmente la improvisación pueda dar buenos resultados. Por otra parte, es impensable pensar que una sola empresa pueda ser absolutamente autosuficiente a la hora de formar a sus trabajadores y no recurra a ningún tipo de recurso externo: si tal cosa se postulase, lo más probable es que, aun poseyendo cierta validez la formación impartida, sea a la larga limitada (y limitante).

## **El papel de la formación en los nuevos enfoques de organización y gestión del trabajo**

La formación profesional que se desarrolló en la mayor parte de América Latina, lo hizo a través de un proceso de adaptación constante a los modelos vigentes de organización y gestión de la producción y el trabajo.

Desde sus orígenes y hasta los años setenta las instituciones de formación profesional desarrollaron una oferta de cursos y programas dirigidos a calificar a trabajadores que habrían de insertarse en procesos productivos caracterizados por:

- Un control centralizado de los procesos de producción en los niveles superiores, y con escasa asignación de responsabilidades a quienes realizaban directamente las tareas operativas. La división del proceso productivo que separaba las funciones entre la gestión y la planificación por un lado, y la ejecución por otro. Eran lo que se ha denominado como “sistemas de baja confianza”.
- El trabajo manual o de ejecución era descompuesto en operaciones lo más simples posibles, a resultas de lo cual el trabajador sólo se ocupaba de unas pocas tareas, rutinarias y repetitivas.
- En forma congruente, existía definición precisa de los cargos, puestos o funciones, en lo relativo a los conocimientos, habilidades y destrezas que demandaban, así como al grado de responsabilidad que suponían y las remuneraciones que les correspondían.

A partir de los años setenta, los países de América Latina y el Caribe comienzan a sufrir transformaciones que afectan a sus realidades laborales y productivas, lo que plantea nuevos desafíos a la formación profesional:

- Los ritmos de innovación tecnológica y, sobre todo, de transferencia tecnológica en los procesos productivos, se incrementan.
- Surgen nuevos enfoques de la gestión del trabajo, en los cuales la antigua división entre trabajo manual e intelectual se diluye, donde se comienza a exigir a los trabajadores que asuman una mayor responsabilidad y desplieguen una gama mayor de capacidades.
- Los puestos de trabajo se vuelven menos precisos y aumenta la rotación entre puestos dentro de las empresas, así como la rotación de los trabajadores entre empresas.
- El mercado de trabajo se torna más inestable, y los empleos asalariados y formales no son ya la forma predominante de relación laboral: crece la informalidad, el cuentapropismo, el trabajo independiente y el desempleo.

En buena medida, los nuevos enfoques surgidos en el campo de la formación profesional han intentado dar cuenta de estos cambios. Sin embargo, aún

estamos lejos de arribar a un consenso sobre cuáles serían los caminos más apropiados para hacerlo.

- En primer lugar, porque si bien han tenido lugar todos los cambios anotados, ello no quiere decir que los nuevos modelos de organizar el trabajo y la producción sean aplicados cabalmente en todas las empresas y sectores. En realidad, en cualquiera de nuestros países es dable encontrar situaciones de coexistencia de una producción moderna, flexible, con alta incorporación de tecnología y de los nuevos esquemas de gestión del trabajo, conjuntamente a una producción industrial del “viejo estilo” con fuerte división del trabajo, así como industrias y servicios de tipo artesanal o familiar.
- En segundo lugar, porque si bien se ha arribado a un conocimiento bastante acabado de qué tipo de habilidades, destrezas y aptitudes (o “competencias” en términos más modernos) sería necesario para estas nuevas formas de organizar el trabajo, se está bastante más lejos de llegar a un acuerdo sobre cuáles son los mejores mecanismos para desarrollarlos.
- Y, en tercer lugar, porque la realidad del mercado de trabajo actual no sólo exige la posesión de determinadas competencias para desempeñarse en un empleo determinado, sino también para atravesar con éxito una variedad de situaciones laborales que ya no se circunscriben a los límites de las empresas.

En consecuencia, y de forma muy simplificada, podemos encontrar en el campo de la formación profesional enfoques como los siguientes:

### ***Enfoques tradicionales***

#### *La formación en centros para el desempeño en puestos de trabajo*

La formación que se desarrolla exclusivamente en centros formativos resulta frecuentemente cuestionada por los siguientes argumentos:

- Suele aislarse de lo que efectivamente sucede en las empresas y el mercado de trabajo en general.
- En muchos casos posee problemas de actualización tecnológica.
- Los estudiantes o aprendices no tienen oportunidad de aplicar directamente lo aprendido en las condiciones reales de trabajo, antes de culminar su período de formación.

Sin embargo, y como veremos más adelante, bajo ciertas condiciones la formación exclusiva en centros puede ser de buena calidad y contrarrestar en buena medida los problemas anteriores.

El problema principal radica en el enfoque que posea la formación impartida. Si ésta es dirigida a preparar a las personas exclusivamente para desempe-



ñarse en puestos específicos de trabajo, éstas tendrán dificultades para insertarse en empresas que requieran una gama más amplia de conocimientos y, eventualmente, que los trabajadores cumplan diversas funciones. Del mismo modo, tendrán problemas para moverse en el mercado de trabajo, donde el puesto de trabajo deja progresivamente de ser la unidad básica de organización de los procesos productivos.

#### *La formación en el trabajo, en empresas tradicionales y para puestos de trabajo*

También la formación que tiene lugar exclusivamente en la empresa es objeto de cuestionamientos, en especial cuando tiene lugar en empresas tradicionales, que no han incorporado tecnología y enfoques de gestión modernos. Entre las carencias que este enfoque posee, es posible mencionar:

- La formación exclusivamente práctica no entrega los necesarios fundamentos teóricos que deberían ser incorporados para poder enfrentar eventuales cambios tecnológicos o de tareas.
- A lo sumo, es una buena formación para desempeñarse en la empresa donde se recibió la formación, pero no necesariamente en otras, aunque sean de la misma rama o sector.
- Al tratarse de empresas tradicionales, los trabajadores que allí se formen no tendrán acceso a tecnologías modernas, ni tendrán la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades.

Además de lo anterior, las empresas tradicionales suelen tener formas de organización basadas en la división de los procesos productivos y puestos de trabajo rígidamente definidos. Esto hace que, más allá de los límites y oportunidades que específicamente esa empresa pueda tener y ofrecer, los conocimientos impartidos sean difícilmente adaptables a los cambios que la propia empresa pueda afrontar o, en el caso que el trabajador procure otro empleo, a las condiciones diferentes que puedan plantear otras empresas.

#### *La formación alternada o dual, entre centros y empresas tradicionales, para puestos de trabajo*

Ante los problemas que presenta la formación exclusivamente impartida en centros de formación o en empresas, se exponen con frecuencias las ventajas de la formación alternada o dual. Esta es una modalidad de formación que consiste básicamente en compartir los tiempos de formación entre ambos espacios. Así, usualmente el centro de formación se encarga más que nada de la formación teórica, mientras que la formación práctica se adquiere directamente en la empresa.

Sin embargo, y a pesar de las ventajas que pueda presentar, si la formación alternada se basa en centros tecnológicamente desactualizados y en empresas tradicionales y si, adicionalmente, está enfocada a la formación para el desempeño en puestos de trabajo, igualmente presentará problemas como los anotados para los dos enfoques anteriores.

### ***Enfoques modernos***

#### *La formación en centros innovadores, con fuerte carga tecnológica y orientada al desarrollo de competencias laborales*

Como fuera dicho antes, la formación desarrollada exclusivamente en centros puede ser de calidad. Ello exige, sin embargo, que dichos centros o instituciones tomen una serie de recaudos:

- Establecer mecanismos efectivos de comunicación con el mundo productivo, con las empresas y con los centros de difusión de nuevas tecnologías.
- Recrear dentro del propio centro condiciones lo más similares posibles a las que los estudiantes enfrentarán cuando ingresen a un trabajo.
- Preocuparse en todo momento de contar con tecnología actualizada, sea dentro del propio local, o mediante convenios con otras instituciones.
- Alentar a la participación tanto de los empresarios como de las organizaciones de trabajadores en la vida y la gestión del centro, como forma de perfeccionar los vínculos y la comunicación con esos actores.

Si el centro atiende a lo anterior, probablemente también adopte un enfoque moderno tendiente a formar a los trabajadores en una gama amplia de competencias que les permita desempeñarse en una variedad de puestos y situaciones laborales.

#### *La formación en empresas modernas, orientada al desarrollo de competencias laborales*

Obviamente, formarse en una empresa moderna desde el punto de vista de la tecnología incorporada y de sus modelos de gestión, es mejor que hacerlo en una tradicional. Entre otros aspectos positivos, estas empresas ofrecen la alternativa de un marco tecnológicamente avanzado y enfoques modernos de la gestión del trabajo.

Cabe decir, sin embargo, que el sólo hecho de contar con estas ventajas no asegura totalmente la disponibilidad de un entorno formativo adecuado. Utilizar el propio espacio productivo como ámbito formativo, disponer de los recursos necesarios y del personal a cargo de la formación y, sobre todo, tener la posi-

bilidad y la voluntad de realizar una inversión sostenida en la calificación de los propios trabajadores no es algo que vayamos a encontrar en todas las empresas aun siendo estas avanzadas y modernas.

Sólo un puñado de empresas, aunque muy importantes, tiene la posibilidad de realizar en forma absolutamente autosuficiente la formación de su personal. El resto, la inmensa mayoría, dispone de recursos y financiamiento limitado, y sólo puede distraer parcialmente a su personal para funciones formativas y no está en posición de formular una política propia y autónoma de formación de su personal en forma acorde con los planes estratégicos de la organización.

Finalmente, aunque la calidad y pertinencia de la formación pueda estar asegurada, ello no conlleva la garantía de una igualdad de oportunidades en el acceso a ella por los diferentes colectivos que puedan conformar la empresa.

*La formación alternada o dual, y la cooperación entre centros innovadores y empresas modernas (y también innovadoras) orientada al desarrollo de competencias laborales.*

Lo más común en nuestras sociedades es que la combinación óptima de recursos para acometer determinado objetivo requiera de la simultánea combinación de actores y ámbitos institucionales. Esto es especialmente válido para el campo de la formación profesional, donde es dable encontrar empresas que constituyen potenciales ámbitos para la calificación, pero no cuentan con la experiencia o los recursos suficientes como para desarrollar un esfuerzo pedagógico como el que requiere la formación.

De otra parte, la experiencia en la actividad formativa que pueden tener las instituciones especializadas, no siempre se halla acompañada del necesario equipamiento actualizado. Además suele acontecer que, mientras algunos espacios son buenos para la transmisión de ciertos saberes, otros lo son para otros.

La formación alternada o “dual”, esto es, el pasaje alternativo de los alumnos-trabajadores por el ámbito de un centro de estudio y por los lugares de trabajo, considerados ambos como espacios formativos con su propia especificidad, es una estrategia adoptada en muchos países. Aquí se trata de proveer una formación con un adecuado balance entre teoría y práctica, y donde el centro de formación tiende a brindar lo primero y la empresa lo segundo.

Pero existen múltiples alternativas además de la formación dual. Entre ellas podemos mencionar:

- La formación en la empresa a cargo de instructores especialmente contratados y que desarrollan su labor con base a un plan de formación acordado entre la empresa y la institución de formación profesional.
- La formación de trabajadores activos de una empresa o conjunto de empresas en instituciones de formación en cursos o programas estandarizados o diseñados a la medida de las necesidades de las empresas.

- La formación de formadores a cargo de instituciones de formación, para trabajadores que desarrollarán tareas como monitores o instructores en la propia empresa.

### **Empresas diversas, visiones diferentes acerca de la formación**

Aunque se suela hablar genéricamente de “empresas” y de “empresarios”, todos sabemos que, en realidad, el universo empresarial es sumamente diverso. Es así que podemos encontrar diferencias en función, por ejemplo, de los siguientes aspectos:

- De su tamaño: las empresas pueden tener más o menos trabajadores, así como pueden tener una mayor o menor facturación.
- De si pertenecen al sector estructurado o formal de la economía, o al sector no estructurado o informal.
- De si son agrícolas, agroindustriales, industriales, comercios, o de servicios.
- De los niveles de tecnología incorporados.

Es como resultado de estas diferencias, que el mundo empresarial no posee una visión uniforme sobre muchos temas, y la formación profesional no es una excepción. También, y más allá de las visiones, no todas las empresas tienen iguales oportunidades de acceder a la formación profesional. Veámoslo más en detalle:

### **El tamaño de las empresas y la formación profesional**

Resulta una tendencia general para la mayoría de los países de la región que las empresas de mayor tamaño, las llamadas “grandes empresas”, poseen mayores oportunidades de acceso a la formación profesional y la capacitación que las empresas de menor tamaño. En especial, el sector de las pequeñas y microempresas suelen tener muy bajos niveles de acceso a este tipo de servicios.

Eventualmente esto puede estar asociado a visiones diferentes, que otorgan una mayor o menor importancia a la formación. Sin embargo, esto no funciona de manera automática: podemos encontrar grandes empresas que prestan poca o nula atención a la formación de su personal, y pequeñas empresas que las colocan entre sus primeras prioridades.

Más bien, parecen existir determinados factores que, objetivamente, explican este comportamiento diferente y, por tanto, las visiones que los respaldan:

- Entre las grandes empresas y aun en muchas medianas, existen mayores probabilidades de encontrarnos con organizaciones productivas y de servi-

cios que, en función de su tamaño y de su presencia en el mercado, se ven obligadas a desarrollar una visión estratégica de largo plazo. Cuando las empresas planifican su futuro, suelen realizar inversiones, entre las cuales se cuenta la formación de sus trabajadores.

- Las empresas grandes tienen, en promedio, una mayor disponibilidad de fondos líquidos que pueden ser aplicados a la formación y capacitación. En cambio, entre las pequeñas y microempresas, es mucho más factible encontrarnos con casos donde los márgenes financieros son muy exigüos, eliminando así la posibilidad de que se invierta en formación.
- Aunque no siempre es así, suele ser más factible encontrar enfoques modernos de gestión del trabajo, con todo su énfasis en la calificación de los trabajadores, entre las empresas de mayor tamaño, que entre las pequeñas y microempresas.
- Finalmente, y desde una óptica política, las grandes empresas poseen mayor capacidad de organización y de representación de sus intereses, lo cual les otorga también un mayor poder de presión pública para obtener diversos beneficios, entre ellos el del acceso a dispositivos y oportunidades de formación (programas públicos, incentivos tributarios, subsidios, etc.).

### **Empresas y formación profesional en el sector formal y en el informal**

La inscripción de las empresas en el sector formal o estructurado de la economía, o en el sector informal o no estructurado, no es independiente de la cuestión abordada recién: el tamaño de las empresas. Aun cuando podamos encontrar empresas de todo tamaño en los dos sectores, el sector informal suele reunir muchas más pequeñas y microempresas que el sector formal. He ahí un primer factor para que en el sector informal existan menores oportunidades de acceso a la formación y que las inversiones a este respecto sean también más reducidas. Pero existen además otros factores a considerar:

- El sector informal tiene también, y en comparación con el sector formal, menor grado de desarrollo tecnológico y estilos de gestión empresarial más tradicionales.
- Para las empresas del sector informal, es más difícil organizarse y ejercer presión sobre el Estado y otros actores.
- Su característica principal, que es la de estar constituidas al margen del ordenamiento legal vigente, les puede ahorrar impuestos, pero las aleja también de los mecanismos institucionalizados para acceder no sólo a la formación, sino también al crédito, a la asistencia técnica y a diversos subsidios y políticas públicas.

- Aunque en ocasiones el Estado, organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales montan programas y proyectos destinados a apoyarlos, enfrentan también la oposición sistemática del sector empresarial formal y legalmente constituido, que los ve y denuncia como una forma de competencia desleal.
- Sin embargo, y a pesar de lo anterior, muchas de las empresas informales constituyen en realidad ramificaciones de empresas formales, a quienes proveen de servicios, personal no registrado y producción. Con ello, algunas empresas formales se desligan de su obligación de capacitar, quedando la eventual calificación de los trabajadores en manos de empresas que tienen muy poco margen financiero y muy escasas oportunidades de acceso a mecanismos de formación.
- Finalmente, algo que hace que los déficits de calificación sean mucho mayores en el sector informal, radica en que las empresas formales y sobre todo las que se modernizan, tienden a expulsar a aquellos trabajadores menos calificados, quienes enfrentados al desempleo buscan fuentes alternativas de ingresos, muchas veces en el sector informal.

### **Sectores productivos y formación profesional**

Resulta difícil, y probablemente inútil, intentar establecer cuáles son los enfoques que, de forma genérica, caracterizarían a los distintos sectores productivos.

En primer lugar, la división entre empresas según su tamaño, y según su pertenencia al sector formal o informal, atraviesa todos los sectores y ramas de producción. Tanto el sector agrícola, como el industrial o el de los servicios tienen dentro de sí grandes, medianas, pequeñas y microempresas, y tienen también un sector formal y un sector informal.

En segundo término, también se pueden constatar diferentes niveles de actualización tecnológica en cada uno de estos sectores, con empresas modernas, con tecnología obsoleta o tradicionales.

Finalmente, la división estricta entre sector primario, secundario y terciario tiende a ser cada vez más difusa. La producción agrícola, por ejemplo, tiende a ser en muchos casos de tipo agroindustrial, mientras que los servicios podemos hallarlos vinculados no sólo a sectores como el comercio o la banca, sino también a la industria y el agro.

Sí importa destacar en cambio, lo que constituye una de las formas más modernas de concebir las estrategias de formación profesional, esto es: el desarrollo de estrategias formativas para sectores o cadenas productivas. Veamos dos ejemplos.

- *Sector turístico*: involucra empresas de transporte (aéreo, marítimo y carretero), agentes y empresas de turismo del país y en el extranjero, hoteles, servicios públicos y privados de información y orientación turística, servicios de seguridad, servicios y empresas de entretenimiento, entre otras.
- *Sector de la madera, la celulosa y el papel*: involucra establecimientos forestales, transporte carretero, ferroviario y marítimo, puertos, zonas de almacenamiento, empresas papeleras, carpinterías, comercios especializados, entre otros.

Cuando se diseñan estrategias de atención a cadenas o sectores productivos como los anteriores, se obtienen una serie de ventajas:

- Si cada cadena productiva se concibe como un proceso en el cual hay etapas a cargo de distintas empresas, entonces estas últimas son en gran medida interdependientes: la producción forestal requiere de un buen sistema de transporte para trasladar su producción, y ambos necesitan de compradores que, en su mayoría, serán empresas que fabrican muebles o empresas papeleras. Un buen diagnóstico de una cadena de este tipo permitirá detectar aquellas necesidades de formación para lograr que todo el proceso funcione. Por ejemplo, carencias en la capacitación de los motosierristas pueden afectar desde el origen el funcionamiento de toda la cadena, o un mal sistema de transporte puede ocasionar demoras o encarecimiento de los productos finales.
- Con lo anterior se logra también un más eficiente uso de los recursos formativos disponibles, priorizando aquellas etapas más críticas y evitando la fragmentación y falta de coordinación de las diversas iniciativas.
- Por último, no sólo lo referido a los aspectos formativos mejora mediante este tipo de enfoque: también es más sencillo detectar otra clase de problemas que pueden afectar a la eficiencia y calidad del sector.

### **Nivel tecnológico de las empresas y visión de la formación profesional**

Es posible afirmar que, si bien pueden haber excepciones, en general el mayor desarrollo tecnológico de las empresas está asociado a una mayor preocupación por la formación profesional. Es así que, entre las empresas que apuestan por el desarrollo e innovación tecnológica, podemos encontrar las siguientes situaciones típicas:

- En algunos casos, se trata de desarrollos coincidentes: la empresa apuesta simultáneamente a la innovación tecnológica y a la formación de su personal, como parte de una estrategia general de la empresa con objetivos de índole productiva, comercial, de aseguramiento de la calidad, etc.

- Algunas empresas, en cambio, sucumben ante una suerte de visión “mágica” de la tecnología, pensando que una apuesta unilateral por la innovación en este aspecto producirá de forma casi automática una serie de resultados: menores costos, mayor productividad, mayor calidad, menos personal, etc.

En el primer caso, estamos ante un desarrollo natural y potencialmente más armónico o coherente de las dos dimensiones. Las empresas actualizan los conocimientos de sus trabajadores en forma previa o simultánea a la incorporación de nuevas tecnologías.

En el segundo caso, normalmente las empresas se encuentran con diversos obstáculos y conflictos: subutilización de los nuevos equipos, materiales o programas; fallos y desperfectos ocasionados por la mala utilización de una tecnología insuficientemente conocida y dominada, accidentes de trabajo, conflictos laborales por pérdidas de empleo globales o selectivas por falta de calificación, entre otros.

#### **En resumen:**

---

- Aunque algunas visiones tradicionales dentro del empresariado ven a la formación como un gasto, las visiones más modernas de la gestión empresarial la consideran como una inversión estratégica tanto en sí misma, como en función de otras inversiones (por ejemplo, las inversiones en tecnología) a las cuales condiciona en su grado de éxito.
- La visión de la formación como una inversión, es aceptada también por los trabajadores, que la ven como un capital acumulable que les permite construir alternativas laborales y profesionales más dignas y estables.
- Pero además de una inversión (desde el punto de vista individual, organizacional y colectivo) la formación constituye una necesidad esencial y un derecho fundamental de todos los trabajadores.
- Los argumentos contrarios a la inversión en formación pueden ser cuestionados por los trabajadores y el sindicato con argumentos sólidos desde el punto de vista conceptual, económico y político.
- Si bien la formación ha sido un elemento importante dentro de todas las formas de organización y gestión de la producción y el trabajo, los nuevos enfoques en este campo le otorgan una centralidad mucho mayor, en la medida que el factor conocimiento adquiere una importancia estratégica.
- Así como existen enfoques tradicionales y enfoques modernos de la gestión productiva y laboral, también existen enfoques tradicionales y modernos de la formación.
- No existe, *a priori*, una forma única y mejor de hacer formación. La mejor formación es aquella que mejor se adapta a los objetivos de calificación planteados, a los recursos y medios disponibles, y a las posibilidades de quienes participan de las acciones formativas.



- El universo empresarial es heterogéneo, de lo cual se derivan distintas perspectivas acerca de la importancia de invertir en formación. En general, aunque con excepciones, las empresas grandes, tecnológicamente avanzadas y formales, suelen invertir más en formación.
- Pensar la economía no tanto en términos de sectores (primario, secundario, terciario) sino en términos de cadenas productivas y de servicios, mejora la pertinencia y la eficacia de las políticas y estrategias de formación.



## FORMACIÓN PROFESIONAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA

---

### **¿Qué se entiende por negociación colectiva?**

La negociación colectiva posee una estrecha relación con la libertad sindical. De acuerdo con el Convenio Internacional del Trabajo N° 98 y la Recomendación N° 94, el sujeto legitimado para negociar y celebrar una convención colectiva, por parte de los trabajadores es, necesariamente y en principio, una organización sindical. Esto es diferente de lo que se estipula para los empleadores, donde hay una gran libertad (tanto un empleador, como varios empleadores, como una o varias organizaciones de empleadores pueden celebrar convenios colectivos). No puede haber, entonces y por principio, un convenio colectivo celebrado por un conjunto inorgánico de trabajadores; de regla, tiene que intervenir una organización sindical.<sup>6</sup>

Lo anterior se funda en la finalidad primera de la negociación colectiva, que consiste en que el trabajador pueda negociar con el empleador en cierta igualdad de condiciones o con mayor poder de negociación que el que tendría si negociara individualmente. Como el trabajador individual está en condiciones de inferioridad ante el empleador, negocia colectivamente para oponer la fuerza del número al poder económico de su contraparte.

En la negociación colectiva:

- Se supone la existencia de un conflicto o confrontación de intereses y se plantea como un mecanismo de encauzamiento de dicho conflicto.
- El propio término “negociación” indica que se parte de posturas o puntos de vista diferentes entre dos o más actores, entre los cuales se busca lograr una transacción e, idealmente, se arriba a un acuerdo.
- La concreción de un acuerdo, llámese éste “acuerdo colectivo” o “convenio colectivo”, constituye entonces el objetivo primordial de la negociación co-

---

<sup>6</sup> Ermida Uriarte, Oscar: “Evolución de las relaciones entre lo sindical y lo participativo en relación con la negociación colectiva”. En: *Derecho del Trabajo. Materiales de Enseñanza*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Derecho, Lima, 1990.

lectiva. A su vez, dicho acuerdo no se plantea como el punto final del conflicto, sino más bien como una suerte de “tregua”, para la cual se fijan plazos de duración y condiciones que las partes que lo suscriben se comprometen a respetar.

Actualmente, resulta casi un común denominador para los distintos países de América Latina y el Caribe el retroceso de la negociación colectiva a nivel de rama o sector de actividad. El único nivel donde aún es posible constatar una incidencia relativamente importante de la negociación colectiva es en el de las empresas. Esto se debe en ocasiones a modificaciones en la normativa laboral que han buscado expresamente ese efecto, mientras que en otros casos ello ha sido el resultado en la práctica aun sin registrarse cambios significativos en las regulaciones existentes.

La pérdida de incidencia de la práctica de la negociación colectiva se torna todavía más evidente cuando se considera el gran número de trabajadores que ya no se inscriben dentro de las pautas tradicionales de una inserción laboral asalariada y formal. Cada vez más trabajadores van a engrosar las filas del sector informal o no estructurado de la economía, se ven afectados por el desempleo, o se insertan bajo otras modalidades como el autoempleo y los microemprendimientos. Por norma general, estos trabajadores no tienen acceso a la negociación colectiva.

Es indudable que dichos procesos conllevan un debilitamiento de la capacidad de negociación de los trabajadores, no sólo porque al estar restringida la negociación colectiva al nivel de la empresa acota los márgenes de presión de los sindicatos, sino también porque el nuevo contexto social y económico limita a estas organizaciones desde el punto de vista de los temas que pueden ser eficazmente incluidos en la negociación.

### **La formación profesional como tema de negociación<sup>7</sup>**

En este marco de pérdida de la capacidad de negociación y presión de los sindicatos, la formación profesional aparece como un tema en el cual, y pese a las restricciones antedichas, es posible ampliar los márgenes de negociación.

En consonancia con lo anterior, la formación profesional es un contenido creciente de la negociación colectiva en sus diferentes niveles y manifestaciones. Desde que aquella comenzó a formar parte del sistema de relaciones laborales era inevitable que tarde o temprano fuera alcanzada por la negociación colectiva:

---

<sup>7</sup> Un amplio y profundo estudio sobre los vínculos entre formación profesional y negociación colectiva en: Ermida, Oscar; Rosenbaum, Jorge: *Formación profesional en la negociación colectiva*. (Herramientas para la transformación N° 9), Cinterfor/OIT, Montevideo, 1998. La publicación está disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/ermida/index.htm>

- La formación profesional, en tanto derecho del trabajador, es susceptible de previsión en las convenciones colectivas, como todo otro derecho laboral.
- En su carácter de instrumento económico, el empleador puede tener un marcado interés en regularla a través de la negociación.
- Al ser el convenio colectivo una norma flexible, cuenta con la característica apropiada para acompasar las cambiantes necesidades de formación, al ritmo de los incesantes cambios tecnológicos.

Finalmente, los diversos niveles de negociación (de empresa, por rama de actividad, nacional y aún internacional), ofrecen toda una variada gama de alternativas, cada una de ellas con mayores o mejores aptitudes para considerar unos u otros aspectos de la formación profesional. Así por ejemplo:

- Los grandes acuerdos marco o pactos sociales nacionales son particularmente apropiados para fijar las grandes líneas de la política de formación y para crear órganos de competencia general.
- Los convenios colectivos de rama de industria o actividad económica pueden prever planes de formación sectoriales, fijar políticas industriales y regular derechos y obligaciones vigentes para todo un sector.
- Los acuerdos colectivos de empresa pueden pautar los planes de formación específicos de una empresa determinada, así como adaptar las previsiones de los convenios y pactos de nivel superior.

### **Tipos de cláusulas sobre formación profesional en convenios colectivos**

En los convenios colectivos que abordan el tema formativo es dable encontrar contenidos como los siguientes:

- *Cláusulas enunciativas generales o programáticas*

Se trata de cláusulas que se incorporan a los convenios colectivos de trabajo con el fin de establecer formalmente aspectos tales como la voluntad de las partes de promover la formación profesional en la empresa o el derecho de los trabajadores a recibirla. Sin dejar de ser importantes, estas cláusulas no especifican por lo general los mecanismos o fórmulas mediante los cuales lo establecido en el convenio se logrará o aplicará.

- *Cláusulas sobre tiempo libre de capacitación*

Más específicas que las anteriores, este tipo de cláusulas establece la relación entre tiempo de capacitación y tiempo de trabajo, fijando un monto de horas laborales que serán utilizadas con fines formativos, o bien compensaciones de la empresa a la formación recibida fuera del horario laboral.

- *Previsiones de programas especiales de formación*

Ocasionalmente pueden hallarse cláusulas referidas al montaje de programas de formación destinados a hacer frente a problemas o cambios concretos. Ello puede estar referido, por ejemplo, a la implementación de un sistema interno de aseguramiento de la calidad o a la introducción de nuevas tecnologías a los procesos productivos o de prestación de servicios.

- *Creación de comisiones bipartitas de gestión de dichos programas*

La creación de instancias bipartitas para la gestión de programas de formación está, en algunos países, normada por la ley (como se verá en el siguiente apartado). Sin embargo en algunos casos (tanto sectoriales como de empresa) este tipo de instancia es creada expresamente a partir de acuerdos logrados en la negociación colectiva y, como tales, aparecen plasmados en los convenios.

- *Previsiones sobre financiación de las acciones de capacitación y –en menor medida–, incentivos a la asistencia a cursos, becas, etc.*

Algunos ejemplos de convenios colectivos llegan a establecer los esquemas de financiamiento de las acciones formativas, por ejemplo, fijando porcentajes de aportes de la empresa y/o los trabajadores sobre los salarios de estos últimos para la creación de fondos de formación, o destinando partidas especiales con el mismo fin. En otros casos, es dable encontrar casos de convenios donde se fijan políticas de incentivo a la formación de los trabajadores de la empresa, ya sea mediante la asignación de tiempo de trabajo o de asistencia financiera con tal objetivo.

- *Cláusulas que establecen el deber de capacitar a cargo del empleador*

Mediante este tipo de cláusulas se obtiene el compromiso del empleador de proveer la capacitación necesaria para que los trabajadores realicen eficazmente su trabajo y no vean amenazado su empleo por problemas vinculados a su calificación. En rigor, este tipo de acuerdos se basa, por un lado, en el reconocimiento efectivo del derecho a la formación de los trabajadores y, por otro, en considerar a la formación como parte de la inversión empresarial necesaria para lograr objetivos relacionados con la productividad y la calidad de la producción o el servicio.

- *Vinculación de programas de capacitación con la reducción de personal por razones económicas*

En los casos de ciertas empresas que, en función de la introducción de nuevas tecnologías o de dificultades de diverso orden, inician procesos de reducción de personal, han sido logrados acuerdos a fin de minimizar la pérdida de empleos y apoyar mediante acciones de formación a los trabajadores dimitidos. Al

ser los trabajadores con menores niveles de calificación los más vulnerables en tales situaciones, la posibilidad de contar con oportunidades de formación se constituye en un aspecto fundamental, ya sea para permanecer en la empresa, ya sea para enfrentar con más herramientas la búsqueda de un nuevo empleo.

- *Cláusulas que vinculan la formación profesional con las remuneraciones y/o la productividad*

Existen finalmente en algunos pocos casos experiencias de vinculación entre las políticas de formación con otros aspectos laborales, como las remuneraciones y la productividad. Los acuerdos que hacen depender total o parcialmente los incrementos en las remuneraciones –salariales o extrasalariales– a mejoras en la productividad han sido ya planteados en varias empresas de diversos países de la región, a través de los denominados “modelos de remuneración variable”. Sin embargo, en algunos convenios colectivos de rama y empresa se ha ido más allá: en el entendido que la formación es una función de la productividad, los incrementos en la calificación de los trabajadores se traducen en mejoras de su remuneración. Si bien la existencia de este tipo de acuerdos es aún incipiente, no deja por ello de marcar un posible camino en materia de negociación colectiva para los sindicatos.

### **Estrategias de negociación<sup>8</sup>**

La negociación es un componente esencial del trabajo sindical. Aunque no se la pueda catalogar como una medida de lucha, en condiciones normales es una estrategia para la búsqueda de soluciones y, eventualmente, de preparación de medidas de lucha. Las formas tradicionales de presión y lucha sindical, huelga y movilización, se complementan entonces con la negociación.

Para que la negociación sea viable y dé resultados significativos, es preciso que existan ciertas condiciones mínimas:

- *La voluntad política de negociar:* la negociación debe ser, para ambas partes, la mejor alternativa. Sólo los que están determinados por las circunstancias a la alternativa de la negociación se ubican en un punto de partida aceptable para conseguir un acuerdo razonable.
- *Un mínimo de intereses comunes:* si las partes sólo tienen razones para el conflicto y no existe ninguna que mueva a solucionarlo para beneficio de ambas, no existe negociación posible.

---

<sup>8</sup> La mayor parte de los contenidos de este apartado fueron extraídos de: Graña, G. (coord.): *Manual de formación sindical para delegados de base de la industria de la construcción*. Cinterfor, Montevideo, 2002. Esta Guía Sindical vale la pena de ser consultada, y se encuentra disponible en: [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_fs/manuafs.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_fs/manuafs.htm)

- *Disposición personal:* la negociación es un proceso humano, hecho por personas. Es por tanto necesario que exista un ingrediente básico de disposición personal para negociar.

Tan importante como que existan las condiciones necesarias para establecer una negociación, es el método elegido para negociar. A continuación se describen algunas recomendaciones útiles a este respecto:

- *Separar a las personas del problema:* cuando negociamos con la otra parte, no tratamos con un representante abstracto, sino con una persona con emociones, una escala de valores, diferentes antecedentes y puntos de vista y cierto grado de imprevisibilidad. Igual que nosotros.
- *Cada negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación:* cada uno quiere lograr un acuerdo que satisfaga los intereses sustanciales que generaron el conflicto. Pero además tiene interés en su relación con la otra parte, de forma tal que no afecte negativamente relaciones y negociaciones futuras.
- *Separar la relación de la sustancia:* es preciso diferenciar el problema de la relación personal, tratando el problema sustancial por sus propios méritos, mientras se basa la relación en percepciones precisas, comunicaciones claras y emociones apropiadas.
- *Separar el proceso de generar del proceso de decidir:* puesto que el juicio hipercrítico obstaculiza la imaginación, es mejor separar el acto creativo del crítico, el acto de pensar del de seleccionar la alternativa.
- *Multiplicación de opciones moviéndose entre lo particular y lo general:* la tarea de generar alternativas comprende cuatro tipos de pensamientos: el primero es pensar sobre un problema en particular; el segundo es el análisis descriptivo (diagnóstico de la situación, clasificación de problemas y sugerencia tentativa de causas); el tercer tipo de pensamiento es considerar lo que quizás se debería hacer; el cuarto y último es el de llegar a una propuesta específica y factible de acción.
- *Recurrir a la ayuda de diferentes profesiones y disciplinas:* Estas pueden tener alternativas que en principio no consideramos.
- *Generar acuerdos de diferente intensidad:* si no se pudo lograr un acuerdo en lo sustancial, tal vez se pueda hacer en lo secundario.
- *Cambios en el alcance de los acuerdos:* si no se pudo alcanzar lo sustancial, quizás es posible hacer un acuerdo parcial, que abarque menos partes o dure menos tiempo.
- *Búsqueda de beneficios mutuos e identificación de intereses compartidos:* es importante recordar que ambas partes pueden terminar peor de lo que están ahora. Los intereses compartidos son oportunidades que pueden hacer la negociación más fluida.



## LA PARTICIPACIÓN SINDICAL EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA EMPRESA <sup>9</sup>

---

### **¿Qué se entiende por participación sindical en la gestión de la empresa?**

La participación en la gestión de la empresa, como es el caso de los comités de capacitación, debe también diferenciarse de otras clases de participación.

Aun cuando puedan darse simultáneamente, **la participación en la gestión es diferente de la participación en las utilidades de la empresa**. Esta última puede ser definida como un sistema de retribución que atribuye al trabajador, además de su salario común, un porcentaje sobre las utilidades, ganancias o beneficios de la empresa, sin participación en las pérdidas. Esto tiende a ubicarse en el ámbito del salario ya que, efectivamente, no es más que una parte de la remuneración, una modalidad de la misma, un elemento marginal del salario que se agrega al elemento básico de éste.

**La participación en la gestión también se diferencia de la participación en la propiedad de la empresa**. Esta última incluye todo sistema que atribuye al trabajador parte del capital de la empresa. Así, en la teoría, el trabajador reúne una doble condición: de trabajador y, aunque sea ínfimamente, de socio, capitalista o propietario. Sin embargo, y también teóricamente, cuando esta participación alcanza sus últimos extremos implica la participación en las utilidades y en la gestión (el trabajador percibe utilidades y tiene algún tipo de acceso a la gestión, en tanto accionista o copropietario).

De modo general, puede decirse que en la participación en instancias de gestión:

- Se supone la posibilidad de que existan intereses y objetivos comunes entre empresa y trabajadores.

---

<sup>9</sup> La mayor parte de los contenidos de este capítulo han sido tomados de: Ermida Uriarte, Oscar: "Participación de los trabajadores en la empresa, panorama teórico y comparativo". Este trabajo aparece en: *Derecho del Trabajo. Materiales de Enseñanza*, Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 1990.

- En lugar de tratarse de una transacción entre intereses y estrategias diferentes, consiste en el diseño en conjunto de una estrategia común para toda la empresa y que involucra tanto al empleador como a los trabajadores.
- El acuerdo colectivo no es el objetivo fundamental de las instancias de participación sino que es, por el contrario, el propio funcionamiento de la instancia y el desarrollo de actividades o estrategias comunes.

### Diferentes grados de la participación en la gestión de la empresa

Por grados de la participación se entienden los diversos niveles de intensidad que puede alcanzar la intervención de los trabajadores en la administración o gestión de la empresa. Estos niveles oscilan entre el mero derecho de los trabajadores a ser informados y el ejercicio pleno de la dirección de la empresa por el personal.

Esta intensidad de la participación puede ser clasificada en tres grandes grados: la cooperación, la cogestión y la autogestión.

- **La cooperación o colaboración** es la manifestación de menor intensidad de la participación e incluye todas aquellas formas consultivas, en las cuales la intervención del personal no llega a ser vinculante para el empleador (que no le obliga). Si bien es posible distinguir entre varios subniveles, como el de “información” (cuando los trabajadores sólo tienen derecho a que se les provea de información), “consulta” (cuando tienen derecho a emitir opinión) y “control” (cuando llegan a disponer de cierto poder de impugnación), lo determinante y característico de la cooperación o colaboración es que, aun cuando el empleador esté obligado a dar participación al trabajador (informarle, consultarle, recibir su impugnación y aun reconsiderar), ello no le obliga a actuar de determinada manera y sigue detentando íntegramente el poder de dirección, sin compartirlo ni cederlo.
- **La cogestión**, en cambio, implica que los trabajadores intervienen efectivamente en la gestión, administración o dirección de la empresa. La cogestión, entonces, supone que las decisiones a las que ella se aplica, no pueden ser adoptadas sin que los trabajadores hayan tomado parte en ella. Ello no significa, sin embargo, que la cuota de poder que detentan los trabajadores sea necesariamente igual o equivalente a la que detenta el empleador. En efecto, la cogestión puede ser tanto paritaria como minoritaria.

Cuando la cogestión es minoritaria, los trabajadores están en minoría frente al empleador, por lo que las decisiones pueden adoptarse con su participación pero contra su opinión.

Cuando la cogestión es paritaria, el peso de una y otra parte es equivalente, por lo que ninguna decisión puede ser adoptada sin acuerdo entre ambas.

- **La autogestión** es el tercer y máximo grado de participación. En este caso, es el personal el que, en forma exclusiva y excluyente, dirige la empresa. Pero, como se puede apreciar, es discutible que en este caso se pueda hablar propiamente de “participación”, desde que en la autogestión se desplaza íntegramente a una de las partes, la que es sustituida por la otra.

### ¿Qué es un Comité de Capacitación?

Tenemos entonces que, desde el punto de vista de las clases de participación, un comité de capacitación no consiste en:

- Una forma de participación en las utilidades de la empresa
- Una forma de participación en la propiedad de la empresa

Aunque sí puede coexistir con dichas clases de participación y derivarse de ellas.

En cambio, un comité de capacitación sí consiste en una forma de participación en la gestión de la empresa, que refiere a un área específica: la de las estrategias y políticas de capacitación y desarrollo de personal internas.

Desde el punto de vista de los grados de participación, un comité de capacitación puede ser:

- Una instancia de cooperación: cuando el comité constituye una instancia asesora de la empresa, a la cual se consulta, pero sin existir obligación por parte del empleador de acatar sus resoluciones
- Una instancia de cogestión minoritaria
- Una instancia de cogestión paritaria
- Una instancia de autogestión

No es esta la única área o tema en la que es dable encontrar tales instancias de participación. Las condiciones y ambiente de trabajo, la seguridad e higiene laboral, los procesos de reducción de personal o de reestructura empresarial, la incorporación de nueva tecnología, constituyen también temas o áreas donde podemos encontrar ejemplos de constitución de comités o comisiones que permiten diferentes grados de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa.

### ¿Cómo se constituye un Comité de Capacitación?

La creación de un comité de capacitación depende de la existencia de un marco de relaciones laborales favorable a la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa o, al menos, en lo que respecta a la política de capacitación de su personal.

Que dicho marco favorable a la participación esté disponible no es siempre fácil. Cuando lo está, generalmente tiene que ver con factores como los siguientes:

- Existe un marco legal que obliga o promueve de diversas formas la creación de instancias de participación en la gestión de la capacitación de las empresas.
- El enfoque general de la empresa se dirige a la apertura a una participación de los trabajadores en este tipo de instancias.
- La participación en la gestión de la capacitación es el resultado de un proceso de lucha de los trabajadores y de negociación con los empleadores y el gobierno.

Veamos más en detalle cada uno de estos factores:

### ***Marco legal que obliga o promueve la participación de los trabajadores en la gestión de la capacitación***

Existen en al menos dos países en América Latina y el Caribe –México y Chile– disposiciones legales que establecen la obligatoriedad de constituir instancias bipartitas a nivel de las empresas destinadas específicamente a acordar y llevar adelante planes de formación y capacitación en dicho ámbito.

El antecedente más antiguo a este respecto, es el de México. En dicho país, la Ley Federal del Trabajo de 1980 estableció que “*En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas*” (Ley Federal del Trabajo, Título cuarto, Capítulo III, Artículo 153-I).

Más recientemente en Chile, la reforma al Estatuto de Capacitación y Empleo mediante la Ley 19.518 de octubre de 1997 dictó lo siguiente: “*Las empresas podrán constituir un comité bipartito de capacitación. Ello será obligatorio en aquellas empresas cuya dotación de personal sea igual o superior a 15 trabajadores. Las funciones del comité serán acordar y evaluar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa, así como asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación*”. (Título I: de la capacitación, Párrafo 2º, De los Comités Bipartitos de Capacitación, Artículo 13).

En ambos casos la Ley fija una composición paritaria de estas instancias. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento mexicanas, incrementan el número de representantes de ambas partes en forma proporcional al número de

trabajadores de la empresa.<sup>10</sup> Los Comités Bipartitos de Capacitación chilenos tienen, en cualquier caso, una integración con tres representantes de la parte empleadora y tres representantes de los trabajadores.

El balance respecto de los resultados de ambas experiencias es disímil. En el caso mexicano, más allá del mérito de haber tenido la legislación pionera en esta materia en la región, el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento no parece haber explotado todo el potencial que en un principio suponía su existencia. En cuanto a Chile, la creación del instrumento legal que promueve la creación de los Comités Bipartitos de Capacitación de empresa es todavía demasiado reciente como para arribar a una conclusión.

### ***Enfoques empresariales abiertos a la participación de los trabajadores***

Aunque no se trate de una norma en América Latina y el Caribe, no se puede desconocer el hecho de que, algunas empresas, poseen enfoques de gestión favorables a una cierta participación de los trabajadores. En algunos casos es posible encontrar marcos de relacionamiento laboral modernos donde la administración reconoce las ventajas de mantener un relacionamiento civilizado con sus trabajadores y no ve su organización en el sindicato como una amenaza, sino como parte de las “reglas del juego”. No siempre esto desemboca en alguna forma de participación, pero en todo caso sí es un factor favorable a que existan mecanismos de negociación y de reconocimiento del sindicato como un interlocutor válido en dicha negociación.

En empresas que se manejan dentro de este estilo de relacionamiento, podemos encontrar experiencias de constitución de instancias bipartitas que tratan de los temas relativos a la capacitación y la promoción profesional de los trabajadores.

Pero además del dato anterior, es preciso anotar la difusión en nuestros países de nuevos enfoques de la gestión empresarial donde se hace hincapié en la necesidad de un mayor involucramiento de los trabajadores con los objetivos y el funcionamiento de las empresas en que laboran.

En otros términos, comienza a difundirse la idea de que es preciso contar no ya con la exclusiva fuerza física de los trabajadores, sino también con su inteligencia, sus conocimientos y su voluntad para alcanzar las metas de producción y/o calidad establecidas por la empresa.

---

<sup>10</sup> En empresas con un número de trabajadores no mayor de 20, un representante de los trabajadores y uno de los patrones. En empresas que cuenten de 21 a 100 trabajadores, tres representantes de los trabajadores y tres de los patrones. En empresas con más de 100 trabajadores, cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones. *Oficio N° 01-4197 Formación y operación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento*, Barbagelata, Héctor-Hugo, *Digesto legislativo de la formación profesional en América Latina y el Caribe*, Tomo III, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1981.

Desde el punto de vista de los trabajadores, este tipo de enfoques admite más de una postura.

Desde algunas posturas se afirma que lo que las empresas procuran es elevar los niveles de explotación de los trabajadores no ya en lo relativo a la cantidad de esfuerzo que éstos puedan desplegar, sino también incrementando la calidad de dicho esfuerzo, maximizando así sus ganancias. En otras palabras, una amenaza que es preciso resistir.

Otras posturas en cambio, sostienen que si bien es cierto que lo que las empresas procuran es elevar sus niveles de productividad y competitividad y con ello sus ganancias, simultáneamente no tienen más remedio que comenzar a compartir la toma de decisiones, al menos en algunas áreas o partes del proceso productivo. En otros términos, una oportunidad que es posible aprovechar.

### ***La participación de los trabajadores en la gestión de la capacitación como resultado de su lucha y de la negociación con empleadores y gobierno***

Este factor es normalmente el antecedente de los dos anteriores. La promulgación de una ley que obligue o promueva este tipo de participación, o el hecho de que una empresa se avenga a establecer una instancia de cogestión en materia de capacitación, son el resultado de una larga lucha y de la efectividad con que los trabajadores, a través de sus sindicatos, logren negociar estos temas.

Tales resultados sólo pueden darse, consecuentemente, cuando los sindicatos asumen que la formación profesional es un tema estratégico para los intereses de los trabajadores y se preocupan por negociarlo o conquistar espacios de participación en su gestión, con el mismo énfasis con que se encaran otros temas de la agenda.

Existe, sin embargo, una diferencia de entidad entre los temas que usualmente son objeto de negociación y conflicto laboral, y la formación profesional. Esta última es un campo donde potencialmente es más sencillo arribar a acuerdos entre trabajadores y empleadores, ya que mediante la adopción de planes de formación adecuados, es posible imaginar escenarios donde los beneficios sean tanto para la empresa como para sus empleados.

### **¿Cómo se integra un Comité de Capacitación?**

A nivel internacional no existe una forma única de integración de un Comité de Capacitación. Ya vimos las diferencias existentes entre Chile y México, únicos países de la región donde esta materia se halla legislada. Digamos entonces que la integración dependerá de:

- Si existe o no un marco normativo a nivel nacional a este respecto.
- O bien del resultado de las negociaciones que a nivel de cada empresa se establezcan entre empleadores y trabajadores.

Hay para el sindicato dos aspectos fundamentales con relación a la integración de un Comité de Capacitación:

- Primero, si la representación de empleadores y trabajadores será paritaria o no. Vale decir, si empresa y trabajadores tendrán igual número de delegados al Comité.
- Segundo, la forma de elección de los representantes de los trabajadores.

El carácter paritario o no paritario del Comité, hace a la posibilidad de los trabajadores de hacer prevalecer su opinión en las discusiones y eventuales votaciones, o bien de forzar la búsqueda de acuerdos y evitar la toma de decisiones unilaterales de la empresa, al margen de la discusión que pudiera haberse realizado en el Comité.

La forma de elección de los representantes, admite las siguientes variantes:

- a) Que los delegados sean trabajadores sindicalizados designados directamente por el sindicato, por la dirección del mismo.
- b) Que los delegados sean trabajadores sindicalizados, elegidos por votación de los afiliados al sindicato.
- c) Que los delegados sean trabajadores sindicalizados, elegidos por votación de todos los trabajadores, sindicalizados o no.
- d) Que los delegados puedan ser tanto trabajadores sindicalizados como no sindicalizados, siendo electos por votaciones diferentes.
- e) Que los delegados puedan ser tanto trabajadores sindicalizados como no sindicalizados, siendo electos en única votación de todos los trabajadores sindicalizados o no sindicalizados.
- f) Que los delegados de los trabajadores sean designados por la gerencia de la empresa.

Como es posible adivinar, cada una de las anteriores variantes genera distintas consecuencias, tanto para el funcionamiento del Comité, como para el propio sindicato.

Las opciones (a), (b) y (c) resultan en general aceptables para el sindicato, y la adopción de una de ellas dependerá de la realidad concreta tanto de la propia organización como de la empresa.

Las opciones (d) y (e) resultan más conflictivas, en la medida que se admite la posibilidad de dos diferentes formas de representación de los trabajadores, una a través del sindicato, y otra directa de los trabajadores sin la mediación del

anterior. Esta es la forma en que se prescribe la elección de los delegados a los Comités Bipartitos de Capacitación de Empresa en Chile, de acuerdo al siguiente formato:

Grado de afiliación al sindicato	N° de representantes sindicales	N° de representantes no sindicales
Más del 75% de los trabajadores de la empresa afiliados al sindicato	3	0
Entre el 50% y el 75% de los trabajadores de la empresa afiliados al sindicato	2	1
Entre el 25% y el 50% de los trabajadores de la empresa afiliados al sindicato	1	2
Menos del 25% de los trabajadores afiliados al sindicato	0	3
No existe sindicato en la empresa	0	3
Procedimiento de elección de los delegados	Designación directa por el sindicato o votación interna	Votación

Finalmente, la alternativa (f) no es admisible para ningún sindicato, desde que supone una dependencia total de la voluntad discrecional de la empresa y no puede ser considerada una forma genuina de participación.

### ¿Qué cuestiones aborda un Comité de Capacitación?

La gama de cuestiones potencialmente abordables por un Comité de Capacitación es muy amplia. Esto se debe no sólo a la vastedad que la formación profesional posee en sí misma, sino también (y sobre todo) a la gran cantidad de vínculos que existen entre ella y otras dimensiones del ámbito productivo y laboral.

A su vez, un Comité de Capacitación puede abocarse al tratamiento de temas generales y estratégicos, pero también dedicarse a resolver cuestiones puntuales y rutinarias.

Veamos algunas de ellas:

- *Estrategias o planes generales de formación y capacitación de la empresa, destinados a perfeccionar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, así como a difundir informaciones sobre nuevas tecnologías a ser aplicadas en ellos.*



Discutir, acordar y definir un plan general de formación y capacitación para la empresa es, sin duda, la meta más ambiciosa que puede proponerse un Comité. Diseñar un plan de este tipo implica más que una simple enumeración de acciones de capacitación que podrían realizarse. Por el contrario, involucra en primer lugar una definición clara y compartida de cuáles son las metas que, en cierto plazo, se propone la empresa en diversas dimensiones: producción, productividad, calidad, ventas, etc. Sobre esta primera base, se estudia qué tipo de acciones formativas pueden contribuir a la consecución de las metas y a quiénes deberían estar dirigidas. Seguidamente, se analizan los requerimientos que dichas acciones formativas generan en términos de recursos (fondos, instructores, aulas, materiales, herramientas, equipos, etc.). Por último, se traduce todo lo anterior en un cronograma de acciones, ordenadas según los objetivos a que contribuyen y con los correspondientes indicadores de logro.

- *Preparación de trabajadores para su desempeño en nuevas funciones, sea como resultado de su movilidad dentro de la empresa, sea como resultado de la creación de nuevos puestos de trabajo.*

La movilidad de los trabajadores entre diferentes etapas de los procesos de producción es una realidad cada vez más frecuente. Aún más, independientemente de que dicha movilidad se concrete o no, se tiende a exigir que todos los trabajadores posean un conocimiento más completo de la globalidad de los procesos y tareas que tienen lugar en la empresa. También los perfiles profesionales tienden a cambiar y más que una división estricta entre puestos de trabajo, se demanda de los trabajadores el dominio de un conjunto cada vez más amplio de competencias, de modo tal que puedan actuar en situaciones y contextos diversos y cambiantes. Este tipo de transformaciones requiere que, paralelamente, se prepare a los trabajadores para el cambio, sea que éste implique nuevas o más funciones y tareas, sea que se trate de utilizar las calificaciones adquiridas para el desarrollo de una carrera profesional.

- *Incorporación de aspectos ligados a la seguridad e higiene laboral dentro de los planes de formación y en el propio trabajo.*

Algunos países cuentan con legislación que establece la obligación de conformar instancias bipartitas en materia de seguridad e higiene laboral, mientras que algunas empresas de países donde esto no se halla legislado, cuentan igualmente con tal tipo de instancia.

Si es el caso que exista en la empresa tanto un comité de capacitación como un comité de seguridad e higiene, es claro que ambas instancias deberían trabajar muy estrechamente. Y en caso de no existir una instancia tal, el comité de capacitación puede y debe tener influencia en los planes de seguridad e higiene de la empresa.

Esto obedece a dos razones elementales:

- Primero, no existe una política de seguridad e higiene consistente que no posea un fuerte componente formativo: los mejores dispositivos de prevención de accidentes y enfermedades laborales sirven de poco si los trabajadores no saben utilizarlos o si no conocen bien los riesgos que enfrentan y cómo prevenirlos.
  - Segundo, porque la seguridad e higiene laboral es un componente integral de la formación profesional: aprender a trabajar implica además de otras cosas, a hacerlo de forma segura, sin poner en riesgo la propia integridad física y síquica, ni la de los compañeros.
- *Detección de necesidades formativas en función de cambios en las formas de gestión y administración del trabajo, de objetivos productivos o de aseguramiento de la calidad de productos y/o procesos, de cambios en los perfiles productivos requeridos, de la incorporación de nuevas tecnologías, etc.*

Un Comité de Capacitación puede ser también una instancia útil para acompañar los cambios que tienen lugar en la empresa, reforzando sus efectos positivos y neutralizando los negativos.

La adopción de nuevos esquemas de gestión y administración del trabajo que proponen cambios tanto en los contenidos de éste como en la forma que se realiza, puede no arrojar los resultados esperados por la empresa y afectar la estabilidad, los salarios o las condiciones de trabajo de los empleados, si no toma en consideración todas las dimensiones y aspectos que resultan involucrados. Entre ellos, una adecuada formación dentro de la nueva cultura de la organización y la capacitación para afrontar los nuevos contenidos y procedimientos de trabajo, resulta imprescindible.

De igual modo, la adopción de esquemas de aseguramiento de calidad encierra un componente fundamental de formación, a tal punto que no es posible acceder a una certificación sin haber previamente atendido este aspecto.

Finalmente la incorporación de nuevas tecnologías es también un evento donde claramente la formación y capacitación son imprescindibles. La innovación tecnológica que se entiende en un sentido restringido, como la sola adquisición de equipos, programas o materiales, acaba casi siempre con problemas de diverso nivel: desde la subutilización de la tecnología incorporada, hasta la generación de conflictos de diversa magnitud. Una adecuada capacitación e información aporta no sólo a que la empresa consiga los objetivos de producción, productividad o calidad que persigue, sino también a salvaguardar los derechos de los trabajadores.

- *Elaboración y asunción de indicadores sobre el aporte de la formación a la productividad de la empresa, su competitividad externa, tasa de ganancia y racionalización*

*de recursos, que sirvan como insumo para la negociación de aspectos tales como salario, número de plazas, carreras laborales, beneficios extrasalariales.*

Cuando la empresa adopta un enfoque estratégico de la formación interna, se toman en cuenta los aportes que dicha estrategia, o cada uno de sus componentes, realiza a determinados objetivos. Así por ejemplo, se intenta especificar y, en lo posible, cuantificar, en qué medida las acciones a desarrollar contribuirán a un incremento de la producción, a una mejora de la productividad, a una mayor calidad de los productos o servicios y, consiguientemente, a los beneficios de la firma.

Desde el punto de vista sindical, importa que la participación en la gestión de la formación sirva para asegurar también un aporte a los intereses y necesidades de los trabajadores. Esto es, cómo a su vez serán afectados los salarios, las carreras laborales, la cantidad de plazas laborales y otros aspectos. En este escenario, el delegado sindical intentará desde su función que, de obtenerse beneficios, éstos alcancen también a los trabajadores, y de haber efectos negativos para estos últimos, que puedan ser contrarrestados o minimizados.

Lo dicho encierra una negociación para que, en el diseño de la estrategia de capacitación se tomen en cuenta todos los indicadores, no sólo aquellos que interesan al empleador, sino también aquellos que interesan a los trabajadores.

Simultáneamente, este trabajo contribuye a que el sindicato evalúe la calidad y resultados de su participación en el Comité, y que obtenga también insumos útiles para su negociación con la empresa. Un ejemplo de esto sería que el sindicato logre negociar que, de producirse incrementos en la productividad a resultas de la capacitación, esto se traduzca en incrementos salariales.

### **El delegado sindical: propuesta de perfil**

En este apartado abordaremos la cuestión acerca de qué aspectos y condiciones debería idealmente reunir un delegado sindical a un Comité de Capacitación de Empresa, dejando expresamente a un lado las consideraciones que se manejan normalmente para elegir un delegado. Esto, que parece contradictorio, no lo es, por las razones que siguen:

- El compañero que se designa o elige, puede no reunir, en principio, todas las condiciones y conocimientos necesarios, pero puede adquirir tanto unas como otros en el ejercicio de su función de delegado, así como mediante acciones de formación específicas.
- Los motivos que llevan a una asamblea, mesa directiva o afiliados votando en una elección, a designar o elegir a un compañero, pueden variar de empresa a empresa y de sindicato a sindicato. Se le puede elegir por tener un buen conocimiento de toda la empresa, o por su habilidad para discutir, ar-

gumentar y negociar, porque tiene una vocación natural por el tema de la formación, o por otros motivos.

A los sumo se podría arriesgar aquí a enunciar dos rasgos para un potencial candidato a delegado: motivación y ganas por perfeccionarse en la función.

Veamos ahora, de modo general, qué tipo de conocimientos debería idealmente tener un delegado sindical a un comité de capacitación, y qué habilidades sería preciso que desarrollara.

- *Normativa que ampara el funcionamiento del Comité*

Primero que nada, es necesario conocer la normativa que ampara y especifica el funcionamiento de la instancia donde se participa. En algunos casos, se tratará de una norma legal de alcance nacional, como en México con la Ley Federal del Trabajo o en Chile con el Estatuto de la Capacitación y Empleo. En otros, será preciso conocer los acuerdos que en el nivel de rama o de la empresa, dieron origen a la figura del Comité.

Mediante este conocimiento, el delegado sabrá cuáles son las posibilidades de acción existentes, las limitantes que pudieran existir, así como las pautas de integración y funcionamiento del Comité de Capacitación.

- *Otras normativas que regulan la formación profesional*

Además de la anterior normativa, es importante conocer aunque sea de modo general aquella que rige sobre la formación profesional a nivel nacional. Dicha normativa puede referirse a la existencia y funcionamiento de instituciones de formación, a los contratos de aprendizaje, a las becas de capacitación, entre otras.

Un adecuado conocimiento de toda la normativa sobre el tema, permitirá complementar la normativa propia del Comité, así como descubrir oportunidades de acción. Por ejemplo, la normativa sobre contratos de aprendizaje permitirá al delegado eventualmente proponer la aplicación de esta modalidad en la empresa, o bien controlar las posibles desviaciones que puedan suscitarse con respecto a las garantías que en distinto sentido pueda establecer la ley.

- *Terminología y conceptos básicos de la formación profesional*

Adentrarse en la gestión de la formación profesional en la empresa, implicará siempre el desafío de manejar adecuadamente una serie de términos y conceptos propios de este campo. Ello permitirá al delegado contar con más herramientas para el desarrollo de su función, así como establecer un lenguaje común con los otros delegados de los trabajadores, con los representantes de la empresa, con el sindicato y con otros actores (autoridades educativas o de la formación profesional, instructores, etc.).

- *Disponibilidad y características de personal y recursos formativos internos y externos a la empresa*

Sea para la discusión y elaboración de un plan o estrategia de capacitación, o para la determinación de acciones puntuales, el delegado tendrá que intentar tener un conocimiento lo más completo posible de cuáles son los recursos formativos con que cuenta al interior de la empresa, cuáles son las oportunidades existentes para acceder a recursos externos, y cuáles son los mecanismos apropiados para expandir la disponibilidad de unos y otros.

Un primer nivel donde pueden determinarse las posibilidades de la empresa para desarrollar acciones formativas es a través de un adecuado conocimiento de la calificación del propio personal. Dicha calificación puede ser en términos estrictamente técnicos y de aplicación directa al trabajo o de calificación y experiencia en formación.

Es importante considerar que algunas personas poseen un buen conocimiento de determinadas técnicas, procesos de trabajo u operaciones, pero no cuentan con una capacidad adecuada para transmitir dichos conocimientos. Ellos pueden ser aprovechados dentro de un programa o curso de capacitación si son apoyados mediante asesoramiento pedagógico y recursos didácticos.

Otras personas poseen en cambio una capacidad innata o aprendida para impartir formación y dominan diversas técnicas a este respecto. Ellos pueden ser justamente quienes apoyen a los primeros.

Finalmente existen personas que dominan ambos aspectos y su aporte es, por tanto, sumamente valioso para los esfuerzos formativos que se pretenda encaminar.

Difícilmente en una empresa no encontremos personas con algunas de las características antedichas, y su identificación, motivación e incorporación a los planes de formación es uno de los desafíos de un Comité de Capacitación. Esto no quiere decir, obviamente, que siempre se cuente con el personal necesario para desarrollar acciones formativas de cualquier tipo y en toda circunstancia. En tales situaciones, se deberá recurrir a personal externo o a instituciones u organismos especializados en impartir la formación que se esté requiriendo. En todo caso, siempre es bueno saber lo más exactamente posible qué es lo que se precisa para lograr los efectos buscados.

Un segundo nivel refiere a la disponibilidad de una infraestructura y equipamiento adecuados para realizar la capacitación. Si bien modernamente se promueve intensamente las modalidades de formación en el propio lugar de trabajo, no siempre las condiciones lo permiten en forma total o parcial.

Algunos contenidos fundamentalmente teóricos pueden necesitar de un aula para ser correctamente impartidos, y si bien algunas empresas han previsto esto y cuentan con salones especiales o adaptables a esta función, no es así en todos los casos.

Otras veces puede ser de interés que los trabajadores se capaciten en el uso de nuevas tecnologías antes de que éstas sean efectivamente incorporadas. En tal caso, puede recurrirse a instituciones de formación que las posean, a los proveedores o incluso realizar pasantías en otros países.

También puede ocurrir que, aun contando con el equipamiento adecuado, éste no pueda ser distraído de la producción, con lo cual se hace necesario recurrir a terceros.

El tercer nivel a estudiar es la disponibilidad de recursos didácticos, diferentes a los descritos en materia de infraestructura y equipamiento. Se incluyen aquí desde papel y lápiz o pizarras, hasta aparatos de video, proyectores de transparencia, computadores personales, *datashow* (que permiten proyectar programas informáticos como Power Point o videos). Pero también, y fundamentalmente, nos referimos a la posibilidad de contar con guías o manuales de formación, ejercicios y dinámicas de trabajo especialmente diseñados para los temas en que se busca capacitar y de acuerdo a una metodología que resulte adecuada y aceptable para la empresa y los trabajadores. Tanto en relación a los primeros como a los segundos, no siempre se dispondrá en la empresa de todos ellos y es común y razonable recurrir a acuerdos con terceros si es posible algún esquema de intercambio, o a su contratación, alquiler o compra.

Finalmente, existe un cuarto y fundamental nivel, consistente en la disponibilidad de recursos financieros para solventar las acciones de formación. Nuevamente aquí, los recursos pueden provenir de la propia empresa o de fuera de ella. Las empresas más importantes y muchas de las transnacionales, disponen de fondos específicos destinados a la capacitación de los trabajadores, sin embargo, esta no es la realidad de la mayoría de las empresas, en especial las pequeñas.

- *Adecuado conocimiento del funcionamiento de la empresa*

De entre los aspectos que un delegado sindical debería manejar, probablemente el más importante, pero también el más difícil de alcanzar, es el de un conocimiento a la vez extenso y profundo del funcionamiento de la empresa. Este tipo de conocimiento comprende, entre otros aspectos, los siguientes:

*Áreas y procesos:* Todas las empresas, aun las más pequeñas, suelen estar divididas en diferentes áreas y cuentan con varios procesos. Las grandes empresas típicas de la era industrial solían y suelen aún poseer una gran complejidad y múltiples procesos. Las empresas modernas tienden a reducir e integrar áreas y procuran identificar mejor sus diferentes procesos. Las empresas pequeñas poseen, en general, la característica de ser también más simples, aunque no dejan por ello de ser susceptibles de ser analizadas con las mismas bases.

El énfasis en organizar las empresas por áreas o por procesos es, con todo, una de las principales discusiones en el campo de la gestión empresarial. En el pasado la mayor parte de las empresas, y aún hoy las más tradicionales, se conciben como divididas en grandes áreas: administración, producción, mantenimiento,

gerencia, ventas, etc., dentro de las cuales tendían a circunscribirse diferentes procesos. En la actualidad, las empresas que adoptan los más modernos enfoques de gestión tienden a disminuir el número de áreas y a restarles influencia, dándole una mayor importancia a la definición de los procesos, los que suelen atravesar varias áreas.

En todo caso, conocer cuáles son las áreas y procesos sobre los que transcurre el funcionamiento de la empresa, las relaciones que se establecen entre las distintas áreas, los diferentes procesos, y entre unas y otros, ayudará al delegado sindical proponer acciones que incidan aspectos clave y que supongan una mejora concreta en algún aspecto.

*Estructura de personal:* Otro aspecto que debería ser bien conocido por el delegado, es la forma en que el personal de la empresa se encuentra organizado. Esto varía mucho entre las distintas empresas, tanto en función de su tamaño como de la actividad a que se dediquen. Hay empresas complejas con muchos niveles jerárquicos, direcciones, secciones y unidades. Hay empresas más horizontales, que sin dejar de poseer una cierta estructura jerárquica, se caracterizan por tener una división más en términos de funciones. El punto anterior, referido a áreas y procesos, resulta clave también aquí para entender cómo se distribuye el personal en la empresa, que relaciones tiene y qué funciones cumple.

*Estructura de calificaciones ideal:* Con esto nos referimos a las calificaciones con que deberían contar los trabajadores de la empresa, tomando determinado parámetro como referencia. Dicho parámetro puede ser la situación actual de la empresa en términos de infraestructura, equipamiento y tecnología, más los objetivos que en términos de producción, ventas o calidad ella tenga planteados. En esta perspectiva la calificación de los trabajadores es la única variable sobre la que se actúa.

También puede ser un parámetro hipotético, en el cual se supone que la calificación está en función de transformaciones en otras dimensiones (productiva, tecnológica, comercial, etc.). En este último sentido, se entiende que la empresa debe operar cambios en varios aspectos interdependientes: por ejemplo, que se debe incorporar nueva tecnología, incrementar la producción, mejorar los índices de productividad y lograr una mejor posición en el mercado, para lo cual se requiere también realizar acciones de formación.

*Estructura de calificaciones actual:* Pero la estructura de calificaciones “ideal” siempre ha de tomar como base lo que es en realidad la situación de la empresa en materia de calificaciones de los trabajadores. ¿Qué nivel de escolaridad formal poseen? ¿Tienen algún tipo de formación profesional o técnica? ¿La adquirieron en la propia empresa, en otras empresas, o en una institución externa? ¿Qué competencias manejan efectivamente los trabajadores? Estas son algunas

de las preguntas que un delegado sindical debe poder responder antes de iniciarse en la formulación de propuestas en el seno del Comité.

*Enfoque de gestión:* Ya ha sido dicho que las empresas asumen diversos enfoques de gestión tanto en términos productivos como laborales. En algunos casos este enfoque es explícito y se encuentra incluso documentado. En otros, en cambio, se trata de enfoques implícitos, o más bien de dinámicas de funcionamiento que se basan en reglas y concepciones intuitivas o basadas en tradiciones y costumbres, o no del todo claras.

Cuando en la empresa existe un enfoque de gestión asumido y explícito, es responsabilidad del delegado sindical conocerlo y ser capaz de discutirlo críticamente. Cuando no es así, el delegado sindical puede contribuir a su definición y explicitación, desde el momento de que siempre es mejor discutir y negociar cuando se conoce claramente cuáles son los conceptos y supuestos sobre los que se basa el comportamiento de la contraparte (la empresa).



## BIBLIOGRAFÍA

---

- AGUDELO MEJÍA, Santiago. *Doce temas de formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1993.
- BARBAGELATA, Héctor-Hugo. *Digesto legislativo de la formación profesional en América Latina y el Caribe*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1981. Tomo III.
- . *Formación y legislación del trabajo*. Montevideo: Cinterfor/OIT; OIT/ POLFORM, 1996.
- BARBAGELATA, Héctor-Hugo (Ed.); BARRETTO GHIONE, Hugo; HENDERSON, Humberto. *El derecho a la formación profesional y las normas internacionales*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000. Trazos de la Formación, 10.
- BARRETTO GHIONE, Hugo. *Diálogo social y formación: una perspectiva desde los países del Mercosur y México*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001. Aportes para el diálogo social y la formación, 7.
- CAPPELLETTI, Beatriz; SCHÜTZ, Jutta; SOTO, Clarisa; HERRERA, Miguel. *Actores sociales y Estado en la formación profesional de la Argentina de los noventa*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000. Aportes para el diálogo social y la formación, 2.
- CÉSPEDES R., Roberto, L. *Negociación colectiva, diálogo social y participación en la formación profesional en Paraguay*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000. Aportes para el diálogo social y la formación, 5.
- CINTERFOR/OIT. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Productividad y formación*. Montevideo. n. 143, may.-ago. 1998.
- . *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Los sindicatos y la formación*. Montevideo. n.144, set.-dic. 1998.
- . *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Los trabajadores y la formación profesional*. Montevideo. n. 148, ene.-abr. 2000.
- . *Formación, trabajo y conocimiento*. Montevideo, 1999. Papeles de la oficina técnica, 7.
- . *Formación para el trabajo decente*. Montevideo, 2001. Trazos de la formación, 12.
- . *Trabajo decente y formación profesional*. Montevideo, 2001.

- CINTERFOR/OIT; FORCEM. *Gestión bipartita de la formación continua*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999. Trazos de la formación, 4.
- CINTERFOR/OIT; OIT/ACTRAV; OIT/IFP. SKILLS. *Juventud y empleo: guía sindical*. Montevideo, 2001.
- DUNNING, Harold. *Los sindicatos y la formación profesional*. Ginebra: OIT/ACTRAV, 1987.
- ERMIDA URIARTE, Oscar. Evolución de las relaciones entre lo sindical y lo participativo en relación con la negociación colectiva. En: Ermida Uriarte, Oscar (Coord.); Villavicencio, Alfredo; Cortés, Juan Carlos. *Derecho colectivo del trabajo. Materiales de enseñanza*. 2ª. ed. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Derecho, 1990. p. 130-131.
- Participación de los trabajadores en las empresas. Panorama teórico y comparativo. En: Ermida Uriarte, Oscar (Coord.); Villavicencio, Alfredo; Cortés, Juan Carlos. *Derecho colectivo del trabajo. Materiales de enseñanza*. 2ª. ed. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Derecho, 1990. p. 115-124.
- ERMIDA URIARTE, Oscar; ROSENBAUM RÍMOLO, Jorge. *Formación profesional en la negociación colectiva*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1998. Herramientas para la transformación, 9.
- GRAÑA, Gonzalo. (Coord.) *Manual de formación sindical para delegados de base de la industria de la construcción*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2002.
- KASSLER, Reinhard. *Métodos seleccionados de educación obrera*. 2a. ed. Ginebra: OIT/ACTRAV, 1986.
- *Teoría de la comunicación*. 2ª. ed. Ginebra: OIT/ACTRAV, 1986.
- MARCOS SÁNCHEZ, Salvador; Rodríguez Calderón, Eduardo. *Manual para la defensa de la libertad sindical*. 2ª. ed. rev. Lima: OIT/ACTRAV, 2001.
- NOVICK, M., BARTOLOMÉ, M.; BUCETA, M.; MIRAVALLS, M.; SENÉN GONZÁLEZ, C. *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1998. Papeles de la Oficina Técnica, 6.
- OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra. 1993.
- *El trabajo en el mundo 1997-98. Relaciones laborales, democracia y cohesión social*. Ginebra, 1997.
  - *World employment report 2001: Life at work in the information economy*. Ginebra, 2001.
- OIT. ACTRAV. *Derecho sindical de la OIT: normas y procedimientos*. Ginebra, 1995.
- *Introducción a la economía*. 2ª. ed. Ginebra, 1994. Manual de Educación Obrera.
  - *Los salarios*. 3ª. ed. Ginebra, 1983. Manual de educación obrera.
  - *Los sindicatos y el sector informal: en pos de una estrategia global*. Ginebra.
  - *Worker's access to education*. Ginebra, 1995. Manual de Educación Obrera.

- OIT. Comisión de Empleo y Política Social. *Empleo y protección social en el sector informal*. Ginebra, 2000.
- OIT. Conferencia Internacional del Trabajo, 87ª. Reunión, Ginebra, 1999. *Trabajo decente. Memoria del Director General*. Ginebra, 1999.
- OIT. Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SafeWork) *Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*. Ginebra, 2001.
- ORSATTI, Alvaro. *Relaciones entre formación profesional y formación sindical*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001. Sindicatos y formación, 1.
- Programa Optima. *Guía no sexista de negociación colectiva*. Madrid: Comisiones Obreras. Secretaría Confederal de la Mujer; Fondo Social Europeo; Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.
- PROKOPENKO, Joseph. *La gestión de la productividad. Manual Práctico*. Ginebra: OIT, 1989.
- REYNOSO CASTILLO, Carlos. *Negociación colectiva, diálogo social y participación en la formación profesional: el caso de México*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000. Aportes para el diálogo social y la formación, 4.
- ROJAS, Eduardo. *El saber obrero y la innovación en la empresa*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999. Herramientas, 10.
- ROSENBAUM RÍMOLO, Jorge. *Negociación colectiva, diálogo social y participación en la formación profesional: la experiencia uruguaya*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000. Aportes para el diálogo social y la formación, 6.
- . *Negociación colectiva sobre formación profesional en los países del Mercosur, Bolivia y Chile*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000. Aportes para el diálogo social y la formación, 1.
- SÁNCHEZ CERREZO, Sergio. *Tecnología de la educación*. Madrid: Santillana, 1991. Léxicos en ciencias de la educación.
- SOCHACZEWSKI, Suzanna (Coord.); LÚCIO, Clemente Ganz; OLIVEIRA, Sirlei Márcia de; GEBRIM, Vera Lúcia Mattar. *Diálogo social, negociação coletiva e formação profissional no Brasil*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000. Aportes para el diálogo social y la formación, 3.



Este libro  
se terminó de imprimir en el  
Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT  
en Montevideo, octubre de 2003

Hecho el depósito legal número 330.690 /2003



