

## 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).