



## **Aprendizaje organizacional: adquisición y desarrollo de competencias en empresas del sector industrial de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina<sup>ξ1</sup>**

**Organizational learning: acquisition and development of competencies in industrial firms of Rafaela, Santa Fe, Argentine**

*Johana Herrera Gudiño\**

*Betiana Montenegro\*\**

*Hollman León Torres\*\*\**

*Analía Erbes\*\*\*\**

### **Resumen**

La forma en la que las empresas industriales y de servicios adquieren y desarrollan competencias es el resultado de dinámicas organizacionales específicas. Estas dinámicas definen modelos específicos que surgen a partir de la complementariedad entre acciones orientadas a la producción y circulación de conocimientos al interior de las firmas. El objetivo de este trabajo es analizar los procesos de adquisición y desarrollo de competencias en un grupo de empresas industriales y de servicios de la localidad de Rafaela, provincia de Santa Fe. El marco teórico metodológico que se utiliza para realizar este análisis reconoce la importancia de distintos factores en la creación de competencias, entre los que se destacan la estructura y las temáticas de capacitación, los esquemas de rotación entre puestos y áreas y los procesos de documentación y generación de conocimientos. La relevancia de estos cinco factores se valida empíricamente a partir de los datos que surgen de una encuesta aplicada a un conjunto de empresas de Rafaela. Estos datos también permiten dar cuenta, a partir de la interrelación entre los factores anteriores, de la existencia de distintos modelos de adquisición y desarrollo de competencias. Mayores sinergias entre los factores analizados se asocian con modelos formativos más virtuosos, en los que se complementan fuentes y dinámicas diferenciales de producción de conocimientos. La preeminencia de lógicas de capacitación o de

---

ξ Recibido 06 de diciembre 2021 / Aceptado 25 de marzo 2022.

<sup>1</sup> El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “Transformaciones tecnológicas, tendencias sobre el futuro del trabajo e impactos recientes en las relaciones laborales de la ciudad de Rafaela”, Proyecto de Investigación edición 2020, Modalidad B, Universidad Nacional de Rafaela. Director: Rodrigo Carmona.

\* Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Correo electrónico: [jhgudino@campus.ungs.edu.ar](mailto:jhgudino@campus.ungs.edu.ar)

\*\* Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento y Becaria Doctoral CONICET. Correo electrónico: [bmontene@campus.ungs.edu.ar](mailto:bmontene@campus.ungs.edu.ar)

\*\*\* Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Correo electrónico: [hleon@campus.ungs.edu.ar](mailto:hleon@campus.ungs.edu.ar)

\*\*\*\* Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Correo electrónico: [aerbes@campus.ungs.edu.ar](mailto:aerbes@campus.ungs.edu.ar)

formación en el puesto de trabajo, por el contrario, implican un menor dinamismo en la generación de competencias que enriquecen tanto los saberes individuales como organizacionales.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional; competencias; organización del trabajo; capacitación; industria

**Códigos JEL:** D21; L60; M54

### **Abstract**

The acquisition and development competences in industrial and service companies is the result of specific organizational dynamics. These dynamics define particular models that arise from the complementarity among actions aimed at the production and circulation of knowledge within firms. The aim of this paper is to analyze the processes of acquisition and development of competences at industrial and service companies in the town of Rafaela, province of Santa Fe. The theoretical- methodological framework used to carry out this analysis recognizes the relevance of different factors in the creation of competences, such as the structure and topics of training, the rotation schemes among positions and areas, and the processes of documentation and generation of knowledge. The importance of these five factors is empirically validated on the basis of data from a survey applied to a group of firms in Rafaela. These data also make it possible to account for the existence of different models of acquisition and development of competences. Greater synergies among the factors are associated with more virtuous apprenticeship models, in which differential sources and dynamics of knowledge production complement each other. On the other hand, the preeminence of training or on-the-job learning logics implies less dynamism in the generation of competences that enrich both individual and organizational knowledge.

**Key words:** organizational learning; competencies; work organization; training; industry

**JEL Codes:** D21; L60; M54

### **Introducción**

Los modelos productivos que se han desarrollado en los últimos años y que están sustentados en los preceptos de la sociedad del conocimiento y de la innovación abierta impulsaron a las empresas a adoptar y construir diferentes dispositivos para desarrollar una gestión del conocimiento que, entre otras cuestiones, sea funcional a la construcción de procesos de competitividad dinámica. En este marco, las firmas advierten la necesidad de implementar formas de organizar el trabajo que promuevan la generación de procesos de aprendizaje y el desarrollo de competencias entre los miembros de la organización, tanto en el mismo espacio de producción como a partir de la vinculación con su entorno.

Lograr estos procesos de articulación múltiple para la producción, uso y circulación del conocimiento requiere considerar a las firmas desde la heterogeneidad. Los conceptos de rutina e innovación son fundamentales para dar cuenta de esta diversidad y para comprender las particularidades que adoptan los procesos de aprendizaje a nivel organizacional. Las rutinas constituyen patrones de conducta y estructuras de coordinación que moldean el comportamiento organizacional. El cambio en estos patrones implica un proceso de aprendizaje, toda vez que se requiere la articulación de saberes y conocimientos internos y externos a la firma para la generación de nuevas rutinas (Nelson y Winter, 1982). En este marco, el conjunto de prácticas dirigidas a la gestión del talento humano adquiere un rol central y es importante que esté sustentada en la estrategia organizacional y alineada con las políticas productivas y de desarrollo de la empresa.

El proceso de adquisición y desarrollo de competencias entendido como dimensión constitutiva de la organización del trabajo, alude a aquellas acciones que desarrollan los actores de una firma con el fin de que sus integrantes adquieran conocimientos, experiencias y habilidades a partir de la implementación de estrategias de formación dentro y fuera del puesto de trabajo, de sistemas de capacitación y de planes de rotación de personal.

Las sinergias entre estas prácticas definen el carácter sistémico de esta dimensión para promover el desarrollo de conocimientos colectivos que amplían los conocimientos individuales y organizacionales. Novick et al. (2006) refieren a las diferentes instancias de capacitación como una de varias modalidades de construcción de esas capacidades, las cuales necesariamente deben ser adaptadas y combinadas con otras de manera tal que sea posible aprovechar y explotar los recursos cognitivos latentes en una organización.

En este contexto, el objetivo general de este trabajo es analizar las características de los procesos de adquisición y desarrollo de competencias, en tanto dimensión que configura y define la organización del trabajo en las empresas del sector industrial de Rafaela. En particular se propone: i) identificar diferentes factores vinculados con el desarrollo de procesos de aprendizaje que intervienen en la configuración de distintas formas de adquisición y desarrollo de competencias y capacidades; ii) definir la existencia de diferentes modelos de adquisición y desarrollo de competencias y capacidades a partir de la interrelación entre los factores anteriores; iii) evaluar la importancia relativa de cada uno de los factores y las configuraciones anteriores entre las empresas de Rafaela.

Las principales preguntas que guían este trabajo son: ¿Cuáles son los principales aspectos que definen las formas en las que se adquieren y desarrollan competencias en las empresas relevadas? ¿Cómo pueden integrarse estas características? ¿Cuál es el grado de importancia de los diferentes factores y grupos en la organización interna de estas empresas? ¿Qué diferencias se pueden establecer entre grupos de empresas específicos?

El artículo se estructura de la siguiente manera. En la primera sección se elabora un sintético recorrido por los principales conceptos y antecedentes que permiten articular el análisis desde un punto de vista teórico. En la segunda sección se presenta la metodología utilizada, las fuentes de información, los métodos de procesamiento y análisis de datos. En la tercera sección se da cuenta de los resultados obtenidos. Finalmente, se enuncian las reflexiones y los espacios de trabajo futuro en torno a la temática propuesta.

## 1. Adquisición y desarrollo de competencias: factores explicativos y modelos emergentes

En el proceso de creación de ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de otros agentes, las organizaciones precisan gestionar sus recursos teniendo en cuenta la vinculación efectiva de las personas con las dinámicas de trabajo. Esto requiere evaluar en qué medida la organización y las personas trabajadoras cuentan con las herramientas necesarias para realizar las funciones centrales definidas por la empresa y por el puesto de trabajo, y cuáles son los conocimientos que deben adquirirse y/o crearse para garantizar el desenvolvimiento estratégico de la organización. En este sentido, es fundamental que la empresa reflexione sobre su forma de organización del trabajo y genere espacios que permitan la construcción del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias entre sus integrantes.

Las organizaciones enfocan sus esfuerzos en promover el desarrollo de procesos de aprendizaje y circulación de conocimientos a partir de diversas estrategias formativas. Dimensiones tales como las características de los equipos de trabajo, la autonomía de las y los trabajadores para la toma de decisiones, la flexibilidad, la evaluación del desempeño en función de los objetivos propuestos por la empresa y la forma en la que se adquieren saberes y conocimientos constituyen elementos clave para configurar distintas formas de organización del trabajo que promueven, en mayor o menor medida, dinámicas de aprendizaje al interior de las organizaciones.

Desde esta concepción, la organización del trabajo es entendida como la división del trabajo entre las personas, y entre estas y las máquinas que intervienen en el proceso productivo. En ella se integran el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral, y se define como una construcción social, histórica, modificable y cambiante (Novick, 2000). En este sentido, la organización del trabajo es el resultado de la interacción entre los aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de bienes y servicios (Erbes, Roitter y Delfini, 2008).

La adopción de un modelo de organización del trabajo específico forma parte de las decisiones estratégicas de las firmas, en tanto debe alinearse con las características de los procesos de adopción de nuevas tecnologías, con el desarrollo de innovaciones y con la búsqueda de dinámicas específicas de competitividad (estáticas o sistémicas) (Erbes y Roitter, 2020). En este sentido, la organización del trabajo que caracteriza a una empresa se construye de manera estratégica en pos de la consecución de objetivos organizacionales tanto el plano productivo como en el de la gestión.

En particular, el conjunto de estrategias factibles para una empresa en relación con la adquisición y desarrollo de competencias depende fuertemente de la dinámica interna de circulación y apropiación del conocimiento (Erbes, Roitter y Delfini, 2008), aun cuando esta también se encuentra influenciada por la situación macroeconómica y sectorial y por la forma en la que la firma se vincula con el resto de las empresas e instituciones. De esta manera, la capacidad para desarrollar aprendizajes y crear competencias puede considerarse, complementariamente, producto de la forma que adquiere la organización del trabajo y de las características que asumen el resto de los planos que definen a las competencias endógenas de las empresas (gestión de la calidad, capacitación y capacidad de innovación), por un lado, y de las vinculaciones externas que le permiten a la firma aumentar su base de conocimiento interno, por el otro (Erbes, Roitter y Delfini, 2008).

De esta manera, es posible sostener que *los procesos de adquisición y desarrollo de competencias a nivel de la firma pueden adoptar distintos modelos que están asociados a factores que dan cuenta de dinámicas específicas de gestión y reproducción del conocimiento*. Estos factores están representados por las características estructurales y el contenido de los procesos de capacitación, por las dinámicas de rotación de las personas trabajadoras entre distintos tipos de puestos de trabajo que permiten la circulación de conocimientos, y por los procesos explícitos de codificación y generación de conocimientos que desarrollan las empresas.

La idea de competencia que se sostiene en este artículo no se define como un atributo de los puestos de trabajo, sino más bien de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de ese puesto (Gil, 2007). Según Le Boterf (2001) el concepto de competencia se refiere a una construcción que es el resultado de la combinación de recursos personales (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un determinado desempeño, y que responden a un saber hacer operacional validado que está ligado a una transformación profunda del modo de organización del trabajo (Tanguy, 2001).

Según Alles (2007) el desarrollo de competencias puede lograrse a partir de la acción de tres subsistemas: la selección, la evaluación de desempeño y el desarrollo. Mientras que el primero de estos subsistemas (la selección) se centra en lograr que la persona que ocupará un puesto en la organización posea los conocimientos y las competencias necesarias para desarrollar su labor, el segundo (la evaluación) permite conocer el grado de competencias que posee la persona trabajadora y, a partir de ello, realizar un relevamiento de las necesidades de formación. Por su parte, el tercer subsistema (el desarrollo) incluye tanto la planificación como la implementación de los procesos de capacitación y de los programas orientados a promover la adquisición de conocimientos y habilidades a partir de la acción colectiva de los diferentes actores que conforman la organización.

De lo anterior se deriva que la forma en la que una empresa adquiere y genera los conocimientos y habilidades necesarios para su funcionamiento y crecimiento supone el desarrollo y la interrelación de propuestas que incluyan la generación de rutinas organizacionales (a la Nelson y Winter, 1982), la codificación del conocimiento que circula tácitamente, los espacios de acompañamiento y evaluación de las personas trabajadoras, y los procesos de capacitación formales y estructurados definidos por la firma. Las acciones vinculadas con estos factores generan un ambiente de aprendizaje que promueve el desarrollo de competencias individuales y maximiza la complejización de las capacidades organizacionales.

Entre los factores mencionados los procesos de capacitación son centrales en la ecuación, ya que no solo constituyen un hito que se integra a la organización del trabajo y se valida luego en el proceso productivo, sino que también representan instancias integradoras del aprendizaje que ayudan a generar nuevos conocimientos, a difundirlos y, por lo tanto, a elevar la complejidad de los conocimientos codificados ya existentes en la empresa (Erbes, Roitter y Delfini, 2008).

Para autores tales como Guiñazú (2004), Chiavenato (2009) y Werther y Davis (2014), la capacitación es una herramienta pedagógica en el proceso de formación. A través de ella, las personas adquieren y modifican conocimientos, y desarrollan habilidades,

actitudes y competencias en función de objetivos definidos que, en general, se orientan a la resolución de problemas de trabajo. A diferencia de otras formas de adquisición de conocimientos y capacidades, pueden desarrollarse en el corto plazo y se aplican de manera sistemática y organizada. Asimismo, las dinámicas de capacitación se convierten en un aliado estratégico de los gobiernos, de las empresas y de los empleadores, ya que su implementación en las organizaciones supone una inversión para la generación de valor agregado que complementa las políticas de empleo y las estrategias de productividad y competitividad de las empresas. Un integrante capacitado puede generar mayores niveles de productividad, se siente motivado y se proyecta; en ese proceso es en donde la organización adquiere nuevas capacidades y las personas que la conforman desarrollan nuevas competencias (Vega y Duarte, 2015).

En este marco, las organizaciones pueden planificar y desarrollar los procesos de capacitación a partir de dos modelos. El primero de ellos considera mecanismos formales externos que se despliegan de la mano de distintas instituciones educativas, de proveedores o de otros actores externos involucrados en el proceso de incorporación tecnológica y de prestación de servicios de consultorías, entre otras (Padilla y Juárez, 2006). En estos casos la empresa, en tanto sistema abierto, permite que otras organizaciones, que no necesariamente conocen su sistema de rutinas, aporten nuevos conocimientos de acuerdo a sus necesidades específicas. Estas dinámicas favorecen la adquisición y el desarrollo de competencias dado que, tal como sostienen Nelson y Winter (1982), una organización no es una máquina en movimiento perpetuo, sino que es un sistema abierto que sobrevive, entre otras cuestiones, por el intercambio con el entorno. Las personas y las máquinas atraviesan cambios con el paso del tiempo y, para afrontarlos, las organizaciones muchas veces deben aceptar la incorporación de nuevos elementos y saberes que les permitan atravesar esas transformaciones y garantizar su supervivencia y su desarrollo en el entorno en el que se desenvuelven.

La segunda forma en la que las personas aprenden es en la misma práctica laboral: en el hacer productivo y organizacional se adquieren conocimientos (Lara y Diaz, 2003) y también se desarrollan otros nuevos. Es aquí donde las actividades de rotación entre áreas y puestos de trabajo cobran valor para la gestión del conocimiento y, en tanto elemento complementario, suponen no sólo la formación sino también el desarrollo de experiencias para los y las integrantes de la organización. Según Eriksson et al. (2006) (citado en Cuesta et al, 2009) esta modalidad de desarrollo de capacidades permite un mayor acceso al conocimiento y una mejor internalización a partir de la exposición de la persona trabajadora a un amplio rango de experiencias. Al mismo tiempo, a partir de la implementación de dinámicas de rotación las empresas pueden aprender sobre sus propios integrantes al observar cómo estos realizan diferentes tareas y, por lo tanto, pueden generar herramientas para mantener la motivación y evitar el aburrimiento provocado por la repetición sistemática de las mismas actividades. La forma en la que estas estrategias se desarrollan dependerá de los recursos con los que cuenta la organización, de las necesidades de capacitación y de los esquemas de gestión por competencias que puedan llegar a implementarse.

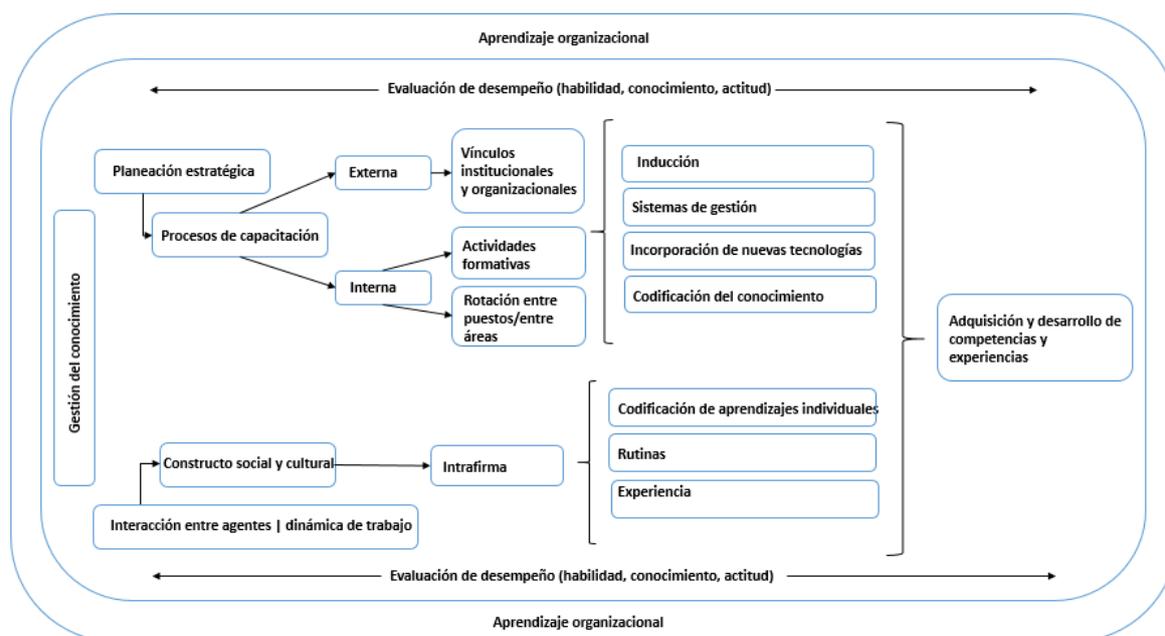
A partir de los dos modelos anteriores, es posible pensar en un tercero que los articule sinérgicamente. Así, resulta interesante pensar en dinámicas de adquisición y desarrollo de competencias que logren integrar todas estas propuestas de formación (a partir de la capacitación y de la formación en los puestos en el marco de sistemas de rotación) en su estrategia corporativa, de manera tal que sea posible generar una práctica colectiva

diferenciadora de otros agentes dada por la forma en la que se gestiona el conocimiento y se desarrollan capacidades. Un esquema de estas características tiene como ventaja la posibilidad de articular distintos tipos de saberes (conceptuales, procedimentales y prácticos, entre otros) y formas de aprender (estructurada en programas de capacitación o en el hacer de las tareas), lo cual permite abordar un espectro más amplio de problemas que requieren, para ser resueltos e incluso anticipados, la puesta en juego de diferentes tipos de capacidades.

En la medida en que estos modelos se convierten en estrategias planificadas para la adquisición y el desarrollo de competencias, constituyen prácticas que diferencian la forma en la que las organizaciones acceden a distintos tipos de conocimientos y desarrollan aprendizajes que permiten crear una base de capacidades aprovechando distintos tipos de recursos. Por el contrario, cuando la estrategia no existe, las posibilidades de hacer un uso ineficaz de la variedad de capacidades disponibles es mayor, en especial cuando las empresas no poseen los rudimentos elementales para adquirir o desarrollar las capacidades que se identifican como necesarias (Nelson y Winter, 1982).

De lo anterior se deriva, entonces, que los procesos de adquisición y desarrollo de competencias pueden darse, por un lado, en el marco de esquemas de capacitación que forman parte de las decisiones planificadas estratégicamente por la organización y, por otro lado, a partir de los rasgos inherentes a la dinámica laboral natural que propicia la interacción entre los sujetos, los procesos y las herramientas del trabajo. El esquema 1 sintetiza estos elementos y muestra sus interacciones.

**Esquema 1. Proceso de adquisición de experiencias y desarrollo de capacidades en la organización**



Fuente: elaboración propia.

En el primero de estos casos los aprendizajes aparecen vinculados a esquemas de capacitación interna y capacitación externa. Mientras que la capacitación interna está representada por las actividades formativas y por la dinámica de rotación entre puestos y áreas, la capacitación externa es el resultado de vínculos con instituciones y organizaciones que poseen saberes complementarios a aquellos con los que cuenta la organización. A partir de estas dos modalidades pueden propiciarse, por ejemplo, espacios formativos relacionados con procesos de inducción, adquisición de nuevas tecnologías, codificación del conocimiento, sistemas de gestión para el mejoramiento de calidad, salud y seguridad en el trabajo, medio ambiente y buenas prácticas.

En el segundo caso la adquisición y el desarrollo de competencias se relaciona con la construcción social y cultural del conocimiento que emerge a partir de la misma dinámica intrafirma. Esta dinámica es el resultado de la generación de rutinas organizacionales, de la codificación de los aprendizajes individuales y de las mismas experiencias que cada persona trabajadora posee y va adquiriendo a través de la interacción con otras personas, con los procesos y con las herramientas de trabajo. Estos factores en su conjunto promueven el desarrollo de competencias y experiencias, que a su vez permiten gestionar el conocimiento organizacional.

Los procesos de aprendizaje y adquisición de capacidades son incorporados de forma efectiva cuando todas las piezas que componen la organización contribuyen de manera colectiva a que ello suceda. El éxito de estas dinámicas, por lo tanto, implica el involucramiento del nivel directivo, que planifica e invierte distintos tipos de recursos; del nivel estratégico, que ayuda en la implementación, y del nivel operativo, que pone en acción los recursos y procesos desplegados por los niveles anteriores.

Cada uno de estos modelos de circulación de conocimiento y desarrollo de competencias le permite a la organización explorar nuevas ventanas de oportunidades para mejorar su estrategia competitiva y modificar internamente sus rutinas en busca de una mayor eficacia (Zollo, Sidney y Winter, 2002). En este sentido, así como no cualquier forma de organización del trabajo promueve procesos de desarrollo de conocimientos y dinámicas innovativas (Erbes y Roitter, 2020), los distintos modelos de adquisición y desarrollo de competencias no son neutrales en términos de los beneficios que los conocimientos generados implican para la organización, ni de los efectos positivos que estos podrán tener sobre las personas trabajadoras y sobre la misma competitividad de la empresa. En esencia, las formas de organización del trabajo que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas son aquellas que logran articular el saber individual con los objetivos de las empresas, para dar lugar a la emergencia de rutinas organizacionales idiosincráticas que favorezcan la construcción de ventajas competitivas y el funcionamiento del sistema en su conjunto. Esta dinámica se replica en particular en la dimensión de adquisición y desarrollo de competencias: la interrelación entre los distintos factores (capacitación, rotación y gestión del saber y el conocimiento) que la definen determinará la posibilidad de ampliar o reducir la brecha de conocimiento y, en este sentido, el potencial de la empresa para generar procesos de innovación y atender a las especificidades que impone la heterogeneidad estructural del sistema productivo (Novick, 2017).

## **2. Una propuesta metodológica para abordar los procesos de adquisición de experiencias y desarrollo de capacidades**

Los modelos para la adquisición y el desarrollo de competencias que se presentaron en la sección anterior, así como los distintos factores que definen a cada uno de ellos, pueden ser evaluados y aproximados a partir de un conjunto de indicadores que los describen y que permiten comprender, con mayor profundidad, las acciones necesarias para complejizar este tipo de procesos a nivel de la firma con el objetivo de potenciar las dinámicas de innovación.

Sobre esta base, la metodología utilizada en este trabajo para el análisis empírico es de carácter exploratorio-descriptivo sobre un total de 26 casos-empresas relevadas. En particular, el método utilizado se basó en un análisis a partir de estadísticas descriptivas sobre los factores y, a partir de ellas, se identificaron distintas formas de adquisición y desarrollo de competencias en las empresas encuestadas, considerando las interrelaciones que pueden observarse entre los distintos factores que caracterizan a estos procesos. Se adopta esta estrategia frente a otras, paramétrica y/o no paramétrica, debido a que la cantidad de casos relevados es insuficiente para avanzar en análisis cuantitativos de esas características.

El trabajo de campo se desarrolló en el marco de la pandemia por COVID-19 (específicamente entre noviembre de 2020 y octubre de 2021), por lo que se apeló enteramente a un formulario electrónico que fue enviado a una muestra de empresas de la ciudad de Rafaela. Mediante este instrumento se relevaron las características de la organización del trabajo, de la calidad del empleo y de las transformaciones tecnológicas recientes en las empresas seleccionadas. En particular, el análisis que se presenta en este artículo se centra en las respuestas obtenidas en la primera sección del formulario que se refieren a la dimensión de adquisición y desarrollo de competencias, la cual, tal como se sostuvo en la sección anterior, da cuenta junto con otras dimensiones de la forma en la que se organiza el trabajo al interior de las firmas.

Entre las 38 respuestas obtenidas se seleccionaron 26 observaciones que son las que cumplen las condiciones de pertenecer a los sectores industriales y/o de servicios a la producción, y de haber brindado respuestas que permitan calcular los indicadores que dan cuenta de los distintos factores asociados con los procesos de adquisición y desarrollo de competencias.

En este marco, entre las empresas consideradas el 77% realiza actividades industriales, mientras que el 23% restante son empresas de servicios. En términos generales, se observa que las empresas encuestadas se distribuyen de forma heterogénea entre diversos rubros; en particular, entre las manufactureras sobresalen aquellas dedicadas a la fabricación de alimentos y bebidas, maquinarias, autopartes, plástico y muebles. En lo referente a la antigüedad, se observa que el 50% de las empresas tienen más de 40 años en actividad.

Otra cuestión que se considera relevante es la nacionalidad del capital. El 89% de las empresas son de capital nacional y el 11% restante tiene participación variable de capitales extranjeros en su composición accionaria. En cuanto al tamaño, estas empresas ocupan, en promedio, 289 personas, por lo que se destacan las empresas medianas. Por último, más de la mitad de las firmas incluidas en la muestra manifestaron que no hubo cambios importantes en su inserción externa en los últimos años.

Específicamente, para dar cuenta de las características de los procesos de adquisición de competencias se consideraron los siguientes aspectos que constituyen los factores que definen a esta dimensión:

- a. la existencia y características de los procesos de rotación que permiten la circulación de conocimientos en la empresa y la adquisición de distintos saberes por parte de las personas trabajadoras;
- b. el desarrollo de actividades de capacitación, contemplando tanto la estructura existente como las actividades desarrolladas;
- c. las dinámicas de generación y documentación de conocimientos, en pos de la construcción de rutinas que permitan compartir conocimientos, producir otros nuevos y generar, a partir de esto, ventajas competitivas para las empresas.

La tabla 1 muestra la definición de los factores que se vinculan con la configuración de distintos modelos de adquisición y desarrollo de competencias, y su instrumentación a partir de indicadores que permiten testear este modelo analítico empíricamente. En particular, se reflejan y describen las distintas categorías que puede asumir cada factor.

**Tabla 1. Factores vinculados con el proceso de adquisición y desarrollo de competencias**

Factor	Categorías	Descripción
<b>Estructura de capacitación</b>	Sin estructura	No posee una persona o unidad responsable de organizar las actividades de capacitación.
	Algunas funciones	Posee una persona o unidad responsable de organizar las actividades de capacitación, la cual realiza funciones de diagnóstico y/o planificación y/o desarrollo y/o evaluación de capacitación.
	Todas las funciones	Posee una persona o unidad responsable de organizar las actividades de capacitación, la cual realiza funciones de diagnóstico, planificación, desarrollo y evaluación de capacitación.
<b>Estrategias de formación</b>	Baja complejidad	No se realizan actividades de capacitación o se ha realizado entrenamiento a través de la inducción a nuevas personas trabajadoras y/o cursos de seguridad requeridos por la ART.
	Media complejidad	Realizan actividades de capacitación enfocadas al uso de nuevas tecnologías implementadas en la empresa y/o capacitación a cargo de proveedores.
	Alta complejidad	Capacitaciones enfocadas a la exploración e identificación de tecnologías aplicables a los procesos internos.
<b>Planes de rotación</b>	Sin rotación	No se motiva ni se realizan planes de rotación de las personas trabajadoras entre puestos y/o áreas.
	Funcional	Rotación de los empleados entre puestos de complejidad similar y/o Rotación de los empleados entre diferentes áreas, con o sin una definición anticipada del esquema.
	Enriquecedora	Rotación de los empleados entre puestos de complejidad similar, rotación de los empleados entre funciones de diferente complejidad y rotación de los empleados entre diferentes áreas con una definición

Factor	Categorías	Descripción
		anticipada del esquema.
<b>Conocimiento documentado</b>	Inexistencia	No existen procedimientos establecidos por la empresa o con el tiempo cada empleado establece sus propios procedimientos.
	Con procedimientos	Las actividades críticas de la empresa se encuentran especificadas (documentadas) en manuales de procedimientos.
	Virtuoso	Las actividades críticas se desarrollan consultando un manual o un documento específico, hasta que las personas trabajadoras lo aprenden.
<b>Generación y uso de conocimiento</b>	Nulo	No se realizan esfuerzos.
	Limitado	Se estimulan e impulsan a los empleados a generar nuevos conocimientos de forma parcial.
	Virtuoso	Se estimulan e impulsan a los empleados a generar conocimientos a través de diversos mecanismos.

Fuente: elaboración propia.

La mirada exploratoria sobre los distintos factores permitió obtener una mejor comprensión sobre estos procesos y su grado de relevancia. Teniendo en cuenta el marco teórico presentado y la forma de aproximación empírica utilizada, se avanzó en la definición de tres modelos de adquisición y desarrollo de competencias (tabla 2), las cuales implican distinta importancia relativa y grado de sistematicidad entre los factores presentados en la tabla 1. Es importante mencionar que, dado el carácter exploratorio de este trabajo, no se pretende establecer causalidades entre los factores analizados; solamente se da cuenta de la existencia o no de relaciones entre ellos para sostener la existencia de diferentes formas de adquirir y generar conocimientos y competencias en las firmas estudiadas.

**Tabla 2. Modelos de adquisición y desarrollo de competencias**

Modelos	Dimensiones	Descripción
<b>Formativo formal</b>	Estructura de capacitación	Existencia de estructuras de capacitación que pueden llevar adelante distintas actividades vinculadas con estos procesos y que implican distintas áreas de desarrollo de competencias
	Actividades de capacitación	
<b>Formativo polivalente</b>	Rotación	Existencia de procesos de rotación planificada entre distintos puestos de trabajo que son acompañados por prácticas de documentación de actividades productivas críticas.
	Conocimiento documentado	
<b>Formativo dinámico</b>	Estructura de capacitación	Integración de acciones vinculadas con la estructura y los procesos de capacitación en distintas áreas, con la rotación entre puestos
	Actividades de capacitación	
	Rotación	

Modelos	Dimensiones	Descripción
	Conocimiento documentado	que permite la adquisición de saberes asociados a distintas etapas productivas y con distintas iniciativas que contribuyen a la generación y codificación de conocimientos.
	Generación y uso de conocimiento	

Fuente: Elaboración propia.

Así, en términos teórico-metodológicos se identifica la existencia de un modelo formativo formal que se define fundamentalmente por la existencia de estructuras que permiten diagnosticar las necesidades de capacitación en la empresa y desarrollar los cursos necesarios en áreas tales como seguridad y uso de tecnologías, entre otras. Un segundo modelo, el formativo polivalente, se conforma en torno a los procesos de rotación entre puestos de trabajo, con similar o distinta complejidad, que se desarrollan de manera planificada. A su vez, estas dinámicas de rotación se complementan con acciones orientadas a la codificación de los conocimientos que se desarrollan en la organización, con el objetivo de generar una base para que distintas personas puedan adquirir conocimientos y competencias relacionados con distintas actividades. Finalmente, el modelo formativo dinámico es el más virtuoso en tanto complementa distintas modalidades de capacitación, de rotación y de codificación y uso de conocimientos. En este caso, la puesta en práctica de distintas formas de adquisición y desarrollo de competencias no solamente genera una difusión del saber organizacional que refuerza las rutinas que garantizan su funcionamiento (Nelson y Winter, 1982), sino que también permiten generar mecanismos para desarrollar nuevas rutinas que permitan la adaptación a condiciones cambiantes tanto en la propia empresa como en el entorno en el que esta se desenvuelve (Zollo y Winter, 2002).

En lo que sigue de este trabajo se avanza en la evaluación de estos modelos en el caso particular de las empresas relevadas Rafaela.

### 3. Procesos de adquisición y desarrollo de competencias en las firmas de Rafaela

En esta sección se presentan los principales resultados relacionados con los procesos de adquisición y desarrollo de competencias en las firmas relevadas en Rafaela. Así, en primer lugar, se presentan las características de estas empresas en términos de los factores que definen a esta dimensión que se sistematizaron en la tabla 1 de la sección anterior, esto es, la existencia de estructuras de capacitación, las estrategias de formación, los planes de rotación interna, y las instancias de documentación y generación de conocimientos. En segundo lugar, se analizan estos factores interrelacionadamente para corroborar la existencia de los distintos modelos planteados en la tabla 2.

Un primer elemento que surge del análisis realizado es que la capacitación es muy importante para el desarrollo de procesos de aprendizaje y para la generación de competencias, tanto organizacionales como individuales. A tal efecto, que una empresa disponga de una unidad o área encargada del diagnóstico, planificación, desarrollo y evaluación de las actividades de capacitación es clave para que la dimensión en estudio adquiera carácter sistémico y genere sinergias al interior de la firma. En este marco, se

observa que la mayor parte de las firmas cuentan con una estructura de capacitación (91%). En particular, sobresalen aquellas que desarrollan todas las funciones analizadas (diagnóstico, planificación, desarrollo y evaluación) en relación con este primer factor (61%).

Sin embargo, la existencia de una estructura de capacitación no asegura el desarrollo de estas funciones y, mucho menos, que estas actividades incluyan a todos los niveles de la organización. Por este motivo, resulta necesario incorporar otros elementos que den cuenta de la complejidad de los procesos de capacitación desarrollados por cada firma. Así, con el indicador de estrategias de formación se relevó el nivel de complejidad en la generación y desarrollo de nuevos conocimientos que amplíen los ya existentes. En este sentido, se observa que la capacitación está orientada, en términos generales, a la adopción de las nuevas tecnologías (50%) y, en muchos casos, esa capacitación es brindada por los mismos proveedores de la tecnología. Sólo el 38% de las empresas realiza actividades de capacitación de alta complejidad, con el propósito de explorar e identificar nuevas tecnologías. Estas capacitaciones se asocian específicamente a las características productivas de la empresa y, en este sentido, exceden a los procesos de capacitación más tradicionales que se orientan a cumplir con requisitos de ingreso y de protección de las personas trabajadoras (inducción y seguridad, respectivamente), y a las dinámicas de formación que se dan en el marco de vínculos directos con proveedores.

El segundo factor está representado por los planes de rotación, el cual también define las características formativas de los espacios de trabajo. De acuerdo al carácter que asuma la polivalencia, esta puede ser funcional o enriquecedora, y cada una de estas modalidades muestra un efecto diferencial sobre la ampliación de los conocimientos individuales y/u organizacionales. Entre las empresas analizadas se observa que más de la mitad promueve algún plan de rotación entre puestos, con predominio (35%) de los procesos de rotación de las personas trabajadoras entre puestos de complejidad similar y/o entre diferentes áreas, con o sin una definición anticipada del esquema (rotación funcional). Al mismo tiempo, se destaca que todas las empresas que impulsan planes de rotación entre áreas lo hacen mediante un esquema planificado. Con estos resultados, es posible sostener, sin embargo, que los esquemas de rotación no necesariamente se encuentran vinculados con una planificación orientada hacia la creación de capacidades sino que, más habitualmente, son considerados como una herramienta para garantizar el desarrollo del proceso productivo.

Vinculado con lo anterior, se observa que las empresas encuestadas tienen, en general, algún tipo de procedimiento establecido en el que se especifica el desarrollo de las actividades críticas y en el que se las documenta (91%). Por su parte, aquellas firmas que documentan el conocimiento en manuales de procedimientos representan una proporción similar (46%) que aquellas que utilizan estos procedimientos para guiar las actividades de las personas trabajadoras hasta tanto hayan desarrollado un proceso de aprendizaje sobre las tareas que les permita adquirir cierta autonomía (codificación virtuosa).

Por último, más de tres cuartas partes de las empresas estimulan la generación de nuevos conocimientos utilizando como herramientas la integración de las personas que se desempeñan en la organización en distintos equipos o reuniones que buscan desarrollar y difundir nuevos conocimientos. Sólo un 22% no realiza esfuerzos para generar conocimientos, mientras que un 39% se enmarca en procesos virtuosos en los que se impulsa a las personas trabajadoras a generar conocimientos a través de diversos

mecanismos, entre ellos el desarrollo de reuniones de trabajo para analizar y proponer nuevas formas de hacer las tareas.

Teniendo en cuenta estos resultados y el esquema analítico desarrollado en la sección anterior, es posible evaluar la existencia de distintos modelos de adquisición y desarrollo de competencias en las empresas encuestadas de Rafaela. La descripción de los modelos observados en este grupo de firmas se presenta en la tabla 3.

Las columnas sintetizan los tres modelos propuestos en la construcción conceptual y metodológica: el formativo formal, el formativo polivalente y el formativo dinámico. Por su parte, en las filas se detallan los cinco factores que permiten configurar estos modelos: estructura de capacitación, estrategias de formación, planes de rotación y dinámicas de codificación y generación de conocimientos. También se detallan en las filas los distintos indicadores que permiten la definición de cada uno de los factores anteriores.

**Tabla 3. Modelos y factores observados de adquisición y desarrollo de capacidades**

Caracterización de las modalidades		Modalidades de adquisición de experiencias y capacidades		
		Formativa formal	Formativa polivalente	Formativa dinámica
Capacitación estructura	Indicador de estructura de capacitación **	Alto	Medio	Alto
	Diagnóstico **	Si	No	Si
	Planificación **	Si	No	Si
	Desarrollo	Si	Si	Si
	Evaluación ***	Si	No	Si
Capacitación actividades	Indicador de actividades de capacitación	Medio-Alto	-	Medio
	Inducción **	Si	Si	Si
	Seguridad	Si	Si	Si
	Uso de tecnologías	Si	-	Si
	Exploración de tecnologías	No	No	No
	Por proveedores **	Si	No	Si
Rotación	Indicador de rotación ***	No rota	Funcional	Enriquecedora
	Planificada distinta complejidad ***	No rota	Planificada	Enriquecedora
	Planificada igual complejidad **	No rota	No rota	Enriquecedora
	Planificada entre áreas ***	No rota	Planificada	Enriquecedora
Codificación de conocimientos	Indicador de codificación de conocimientos **	Virtuoso	No documentado	Con procedimientos-virtuoso
	Existencia de procedimientos	Si	No	Si
	Actividades críticas especificadas	Si	Si	Si
	Actividades críticas en manual **	Si	No	Si

Caracterización de las modalidades		Modalidades de adquisición de experiencias y capacidades		
		Formativa formal	Formativa polivalente	Formativa dinámica
	<b>Documentación</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>
<b>Generación de conocimientos</b>	<b>Indicador de generación de conocimientos</b>	<b>Limitado</b>	<b>Nulo</b>	<b>Virtuoso</b>
	<b>Nuevos productos **</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>
	<b>Competencia entre equipos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>
	<b>Reuniones</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>
	<b>Sugerencias y quejas *</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento de empresas en Rafaela, provincia de Santa Fe.

Notas:

Relaciones chi cuadrado estadísticamente significativas entre los modelos de adquisición de experiencias y desarrollo de competencias y los factores que los configuran: \* al 10%; \*\* al 5%; \*\*\* al 1%.

Relaciones chi cuadrado estadísticamente significativas entre las modalidades de las variables que describen a los modelos de adquisición de experiencias y desarrollo de competencias, y las modalidades de cada uno de los factores que los configuran y los indicadores asociados con cada factor: verde sobre representación de la característica (modalidad del indicador) en el modelo de adquisición de experiencias y desarrollo de capacidades; rojo subrepresentación de la característica.

Tal como se sostuvo en la segunda sección de este trabajo, la asignación de un modelo de desarrollo y adquisición de competencias para cada una de las empresas se realizó de manera cualitativa: se consideraron complementariamente los rasgos predominantes en las firmas en relación con los cinco factores vinculados con estos procesos. Como resultado de este análisis se obtuvo que el 36% de las firmas adopta un modelo formativo formal, un 28% un modelo formativo polivalente y el 36% restante un modelo formativo dinámico. A priori, el análisis realizado permite corroborar la existencia de distintas formas de adquirir y desarrollar competencias en las empresas de Rafaela, atendiendo a la importancia relativa que adquieren las estructuras y dinámicas de capacitación y rotación, y los procesos específicos de codificación y generación de conocimientos en cada una de ellas.

Para profundizar en la definición de los rasgos específicos que adquieren estos modelos en las firmas estudiadas, se evaluó la relación que existen entre estos y los factores y variables que los configuran utilizando un test chi cuadrado. Estos resultados se sintetizan en la tabla 3, y también se detallan en ella las modalidades predominantes de los factores y las variables que permiten caracterizar a cada modelo. Luego, en verde y en rojo, se destacan aquellos casos en los que las modalidades predominantes se encuentran, respectivamente, sobrerrepresentadas o subrepresentadas con respecto a los valores medios de la muestra analizada. Los asteriscos que acompañan a cada variable y factor dan cuenta de la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre estos y los tres modelos observados.

Un primer elemento a destacar es que, de los cinco factores considerados, tres de ellos tienen particular importancia en la configuración de los modelos en tanto evidencian, para cada uno de ellos, características con diferencias que son estadísticamente significativas. La estructura de capacitación, los planes de rotación y las dinámicas de codificación de conocimiento son los principales factores que explican las distintas formas en las que

estas empresas adquieren conocimientos y desarrollan capacidades para construir nuevas competencias individuales y organizacionales. Por su parte, los factores asociados con las estrategias de formación y con los procesos de generación de conocimientos muestran diferencias a nivel de los elementos que los componen, pero no cuando estos se consideran agregadamente para dar cuenta de un factor. De esta manera, *los resultados ponen en evidencia no solamente que existen distintos modelos, sino que en su definición tienen un peso relativo diferencial los distintos tipos de factores y también los indicadores que los definen.*

En este marco, el modelo formativo se destaca principalmente por la existencia de una estructura de capacitación que incluye actividades de diagnóstico, planificación, desarrollo y evaluación de estas actividades, y por la inexistencia de procesos de rotación entre puestos y áreas que requieren iguales o distintas capacidades para el desarrollo de las tareas. Las dinámicas de documentación de conocimientos son muy importantes (especialmente cuando se considera la documentación de actividades críticas en manuales que son utilizados por las personas trabajadoras hasta que aprenden a realizar sus actividades), pero no se le asigna a nivel organizacional la misma relevancia a las dinámicas de generación de conocimientos, particularmente a la utilización de reuniones de trabajo y de un sistema de sugerencias y quejas como insumo para desarrollar nuevas ideas. Como resultado de lo anterior, este modelo se configura principalmente por la existencia de estructuras formales orientadas a la adquisición de competencias y por la importancia de la codificación de conocimientos, lo cual permite la ejecución de las tareas de acuerdo a las especificaciones definidas por cada empresa e independientemente, a priori, de las contribuciones realizadas por las personas trabajadoras.

El segundo modelo identificado es el formativo polivalente, y lo que lo caracteriza principalmente es la existencia de planes de rotación funcional, esto es, entre puestos de complejidad similar y/o entre distintas áreas de la empresa. Particularmente, se destaca en este grupo la existencia de estas dinámicas de rotación que son planificadas y, en este sentido, dan cuenta de una estrategia explícita por parte de la empresa que se orienta al desarrollo de capacidades en sus trabajadores/as a través de este mecanismo. Por el contrario, el desarrollo de competencias a partir de la capacitación es menos relevante, por lo que tampoco se destaca la existencia de una estructura de formación que esté abocada a estos procesos. Tampoco sobresale en este grupo de firmas la existencia de acciones orientadas a la documentación y generación de conocimientos; más aún la inexistencia de documentación de las actividades críticas en manuales y la promoción de la generación de nuevos productos como forma de producir nuevos conocimientos son elementos que se destacan positivamente en este modelo. Como resultado de esto, lo que define al esquema formativo polivalente es fundamentalmente el desarrollo de capacidades y la adquisición de experiencias a partir de la polifuncionalidad y el aprendizaje en distintas áreas y puestos de trabajo.

El tercer modelo sintetiza las características de los dos anteriores y, en ese sentido, es el más complejo, en tanto complementa dinámicas asociadas a procesos de capacitación y de rotación que permiten adquirir y construir competencias y saberes en la organización y en sus integrantes. Así, por un lado, en estas empresas existe una estructura de capacitación con las distintas funciones vinculadas a estos procesos y, dentro de las actividades que se promueven, se destaca frente a los otros dos grupos principalmente el desarrollo de cursos que están orientados al uso de nuevas tecnologías. Por otro lado, las dinámicas de rotación son claramente enriquecedoras e incluyen procesos planificados en

los que las trabajadoras y los trabajadores transitan por distintas áreas y puestos (de igual o distinta complejidad) de la empresa para adquirir conocimientos y desarrollar capacidades. El proceso de formación de las personas trabajadoras es mixto, y se articula también con diferentes actividades que promueven la documentación y generación de conocimientos, destacándose en este último caso la producción de nuevos saberes a partir de la utilización de sugerencias y quejas y del desarrollo de nuevos productos.

En síntesis, el análisis realizado a partir de la información disponible permite sostener la consistencia del esquema propuesto, tanto en lo que respecta a la identificación de los diferentes modelos de adquisición y desarrollo de competencias, como a los factores que inciden en la conformación de los mismos.

#### **4. Conclusiones**

La organización específica del trabajo que adopta una empresa se define de manera sistémica a partir de la interacción entre distintas dimensiones que la configuran. A su vez, el carácter más o menos virtuoso que adquiere cada una de estas dimensiones es el resultado de la sistematicidad interna entre distintos factores que definen a cada dimensión. En este marco, en este trabajo se abordan, particularmente, diferentes elementos que dan cuenta de la existencia de distintos modelos de adquisición y desarrollo de competencias y capacidades a nivel de firma.

La evidencia empírica recolectada y analizada permite sostener la existencia de distintos modelos que pueden adoptarse en las empresas para el desarrollo de sus competencias organizacionales, pero también para la construcción de nuevos saberes en las personas trabajadoras en términos individuales. Los dos modelos extremos se definen, respectivamente, por la importancia que adquiere la estructura formal de capacitación (formativo formal) y la dinámica de rotación entre puestos y áreas de la empresa (formativo polivalente). Sin embargo, el modelo más virtuoso parecería ser, de acuerdo al esquema teórico y conceptual propuesto, el formativo dinámico, esto es, el que integra elementos positivos de los dos anteriores y complementa estructuras de formación con procesos de aprendizaje en los puestos de trabajo.

Dados estos resultados, resta indagar cuáles son los rasgos característicos de las empresas que explican el carácter sistémico o no sistémico de estos procesos. Trabajos posteriores deberán avanzar en establecer las relaciones causales que existen entre los factores que permiten delinear diferentes formas de adquirir competencias a nivel firma. Asimismo, será necesario incorporar en el análisis otras dimensiones complementarias que dan cuenta de la organización de la producción y el trabajo en las empresas, las cuales complementan la dinámica de adquisición, desarrollo y difusión de competencias dentro de una organización. Entre otras, sería importante evaluar la importancia que asumen en estos procesos la estructuración de los equipos de trabajo con distintas funciones (entre las que se destacan la identificación y resolución de problemas), la existencia de planes de carrera y, los vínculos con el sistema de producción e innovación en el que se insertan las empresas, en tanto este constituye la principal fuente externa de adquisición de saberes y capacidades.

Del análisis realizado, resulta evidente que existen diferentes escenarios de interacción y aprendizaje al interior de la organización. Estos escenarios son el resultado de la forma en la que los seres humanos realizan el trabajo y construyen relaciones que les permiten

asimilar distintas rutas de aprendizaje, las cuales son, a su vez, definidas por las características de los puestos de trabajo y la construcción social del conocimiento que se realiza al interior de la organización. Los resultados en sí mismos, la motivación que conlleva al desarrollo de un buen trabajo y la adopción de otras maneras de hacer las cosas desde el punto de vista técnico y actitudinal, dependen de la solidez y de la estructuración de las organizaciones y de la forma en la que éstas se apropian de distintas estrategias, comunican los planes de acción y ponen en marcha los programas.

Muchas empresas se proponen explícitamente incorporar estrategias orientadas al desarrollo del talento humano y, a partir de ello, de competencias que puedan alinearse simultáneamente con los objetivos de las personas trabajadoras y de la organización. Sin embargo, en algunos de estos casos, se adolece de un diagnóstico que permita especificar qué es lo que se necesita desarrollar, quién será el responsable de llevar a cabo las estrategias, cómo y por dónde empezar, cuáles son los distintos actores que deben intervenir, cómo cumplir con los requerimientos de producción y de calidad mientras se capacita al personal, qué habilidades necesitan los y las colaboradores/as, y cómo impacta esto en la productividad y en los resultados, entre otras cuestiones. Del mismo modo, pueden existir otras limitaciones para el desarrollo de estas acciones que se asocian a la carencia de una estructura interna, de recursos materiales y físicos, y de una distinción clara entre áreas que permita identificar e implementar las actividades y tareas a desarrollar. En este sentido, son muchos los factores que pueden llegar a intervenir en la falta de planificación de los programas relacionados al desarrollo de las competencias y que moldean, a partir de ello, el aprendizaje organizacional de largo plazo.

La especificidad de las actividades económicas y de los espacios de construcción de relaciones que se desarrollan en la empresa construye un sello social que condiciona las situaciones y los procesos de aprendizaje que tienen lugar en una organización y, le confiere su especificidad. Por consiguiente, no es posible reproducir y mucho menos prescribir realidades organizacionales similares en las diferentes empresas (Nelson y Winter, 1982). Por el contrario, es en el marco de la interacción de los actores, de sus formas específicas de regulación y de los usos particulares de la tecnología que surgen múltiples situaciones de aprendizaje, tan diferentes como lo son las empresas (Villavicencio, 2006).

## Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica editorial.
- Chiavenato., E. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill editores.
- Cuesta., S., Diego., J., González., M., y Alcaide., J. (2009). Análisis de la rotación de puestos de trabajo desde diferentes perspectivas. *XIII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos*. Disponible en: <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/2800>
- Erbes, A., Roitter, S., y Delfini, M. (2008). Conocimiento, organización del trabajo y empleo en tramas productivas. *Revista de Trabajo. Nueva Época*, 4(5), 73-86.

- Erbes, A., y Roitter, S. (2020). Estrategia Tecnológica y Organización del Trabajo: Especificidades de la Industria Manufacturera Argentina. *Revista de Economía y Estadística*, 58(1), 81-111. Disponible en: <http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI, Revista de la Facultad de Educación*, 10, 83-106. Disponible en: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/23823/298-937-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guñazu, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Lara, A. y Diaz, A. (2003). Cambio tecnológico y socialización del conocimiento tácito. *Revista Comercio Exterior*, 53(10), 936-947.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En E. de la Garza Toledo. (Coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. (pp.123-147). México: El Colegio de México, FLACSO, Universidad Autónoma Metropolitana, FCE. Disponible en: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=51932>
- Novick, M; Roitter, S y Erbes, A. (2006). Empleo y organización del trabajo en el marco de la difusión de TICs en la industria manufacturera argentina. En Borello, Robert, Yoguel (edits): *La informática en la Argentina*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento, Prometeo Libros.
- Novick, M. (2017). Metodologías aplicadas en América Latina para anticipar demandas en las empresas en materia de competencias técnicas y profesionales Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41590/S1700433\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41590/S1700433_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Padilla, R. y Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. México: Unidad de Comercio Internacional e Industria de la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4970/1/S2006611\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4970/1/S2006611_es.pdf)
- Tanguy, L. (2001). De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias En el *Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro* (pp. 111-127). Buenos Aires: Editorial. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20101102090916/5tanguy.pdf>
- Vega Riaño, H. y Duarte Figueroa, S. (2015). Orientación del capital humano a través del enfoque en competencias laborales en una empresa colombiana. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 10(2), 125-147. <https://doi.org/10.15359/rep.10-2.6>

- Villavicencio, D. (2006). Trabajo, aprendizaje tecnológico e innovación. En E. de la Garza Toledo. (Coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp.222-240). México: Anthropos.
- Werther W., y Davis, K. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano (p. 428). México: Mc Graw Hill, Interamericana editores.
- Zollo, M., y Sidney, G. W. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.