

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**La capacitación laboral de Antel :
período 2000-2004**

Karina Álvarez Vega
Tutor: Pablo De La Rosa López

2009

INDICE

Capítulo I Introducción	1
Capítulo II Fundamentación	3
Capítulo III Objetivos de Investigación	5
Capítulo IV Objeto de Estudio	5
Capítulo V Antecedentes.....	6
Capítulo VI Marco Teórico y Conceptual.....	10
Capítulo VII Marco Metodológico	14
Capítulo VIII Preguntas Problemas y Sistema de Hipótesis.....	18
Capítulo IX La Empresa y los Funcionarios.....	20
Actividad y Trayectoria de la empresa ANTEL.....	20
El lugar de la capacitación en la empresa ANTEL.....	21
Características de los funcionarios de la empresa ANTEL.....	21
Capítulo X Recursos Materiales de la Capacitación Laboral de ANTEL	23
Instrumentos para la capacitación de ANTEL.....	23
Fuentes de capacitación en la empresa ANTEL.....	24
Contenidos de la capacitación de ANTEL.....	24
Capítulo XI Los Recursos Humanos Planificación y Coordinación de la Capacitación de ANTEL.....	26
La planificación y coordinación en los sectores que aplican Programas de Gestión de calidad en ANTEL.....	26
La planificación y coordinación en los sectores que no aplican Programas de Gestión de calidad en ANTEL.....	26
El Planificación de capacitación desde la óptica de participación colectiva en ANTEL	27
El Proyecto de capacitación desde la óptica del cambio cultural en ANTEL..	27
Capítulo XII Los recursos humanos y la implementación de la capacitación.....	29
La implementación de la capacitación de ANTEL.....	29
La implementación desde el punto de vista de la selección de los funcionarios a capacitar en ANTEL	29
La implementación desde el punto de vista de la selección de los funcionarios instructores de la capacitación.	30

Capítulo XIII Modelo de Evaluación y Resultados del Plan de Capacitación de

ANTEL	31
Evaluación y resultados en el NIVEL 1	31
Evaluación y resultados en el NIVEL 2	32
Evaluación y resultados en el NIVEL 3 y NIVEL 4	32
Indicadores y resultados de la capacitación laboral de ANTEL	33
Evaluación, formas de los cursos y resultados de la capacitación de ANTEL	35
Capítulo XIV Consideraciones finales	37
Bibliografía de Referencia	43
Anexos	45
Gráficos.....	45
Tablas.....	47
Pauta de Entrevista	48
Formulario de Encuesta	49

I. INTRODUCCION

El presente trabajo continúa la línea de investigación que presentamos en el Taller Central denominado “Formación y Empleo”. En dicho curso, luego de dos años de investigación, afirmamos que la política de capacitación laboral en la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), en el periodo 2000-2004, ha jugado un rol esencial en la modernización de la empresa. Dicha modernización se observa en la incorporación de tecnologías y conocimientos y en el modelo de organización y gestión de los procesos productivos de servicios de telecomunicaciones en un mercado en competencia.

En este trabajo ahondamos en la descripción comprensiva de la actividad y trayectoria de la empresa ANTEL en cuanto a planificación, coordinación, implementación, modelo de evaluación y resultados de la política de capacitación laboral de ANTEL en el periodo 2000-2004. Acerca de los resultados, analizamos los siguientes indicadores: número de cursos, horas, participantes y horas participantes. También relevamos información acerca de las características sociales de los funcionarios beneficiarios de la capacitación laboral y describimos los recursos humanos y materiales disponibles por parte de la empresa para la capacitación (instructores, aulas, modalidad presencial y a distancia, etc.).

Tomamos como referencia investigaciones socio-políticas ya realizadas en nuestro medio. Nos servimos de entrevistas en profundidad y de un registro de datos cuantitativos efectuados en el año 2006 a los funcionarios, dirigentes sindicales y empresariales de ANTEL. En el año 2009 recogimos datos secundarios y material documental del periodo 2000-2008 que los actores involucrados nos proporcionaron. Consideramos que este trabajo es una aproximación al conocimiento de la política de capacitación laboral llevada a cabo en la empresa en el marco de su modernización.

Descubrimos que la mudanza al edificio propio de ANTEL en el año 2000¹ es un hecho que generó cambios culturales en los modos de trabajo y en las formas de gestión de la empresa, a saber: a) creación de empleos y re organización de otros (se pasó de un modo de trabajo manual a uno informático); b) implementación de *Programas de Gestión de Calidad y Certificaciones en Calidad* en algunos sectores² para la competitividad de la empresa en el mercado; c) cambio de los objetivos empresariales³ en el periodo 2000-2004 (de ser la telefonía básica y celular el principal objetivo pasa a ser el negocio de los datos). Percibimos dos modalidades de capacitación por parte del Centro de Capacitación de ANTEL (CCA): presencial y a distancia a través de la Intranet Corporativa.

¹ “Complejo Torre de las Telecomunicaciones”

² Ver entrevistas con Informantes Calificados

³ www.antel.com.uy 03/12/09

Con respecto a los funcionarios encontramos que en el periodo 2000-2004 se registra un descenso en la cantidad, poseen distintos niveles educativos, mayoritariamente contaban más de 42 años de edad, se distribuyen en los siguientes grupos ocupacionales: Comercial, Operación y Mantenimiento, Administración, Profesionales, Directivos, Servicio de Apoyo, Informática y Estudiantes.

Encontramos que las dimensiones de planificación, coordinación e implementación de la política de capacitación laboral en el periodo 2000-2004 es consecuencia de un compromiso por parte de los trabajadores con los objetivos empresariales de ANTEL. La empresa, como parte de un mercado competitivo, a través de la política de capacitación laboral fomenta desde sus mandos medios y altos una nueva cultura empresarial, capacidades individuales, trabajo en equipo, desverticalización, actualización del personal e incorporación tecnológica para proporcionar renovados servicios. Entre los sectores de la empresa que implementan *Programas de Calidad* y los que no, encontramos diferencias en las *Memorias y Balances Anuales de ANTEL*, los *Acuerdos Colectivos* y las entrevistas con respecto a la forma de planificar, coordinar e implementar la capacitación laboral.

Hallamos que la evaluación y los resultados del CCA son los corolarios de la planificación, coordinación e implementación de la política de capacitación laboral en el periodo 2000-2004. Los resultados de los indicadores del CCA aumentan en el periodo considerado.

II. FUNDAMENTACION, JUSTIFICACION Y PERTINENCIA

Es importante retomar el tema de la política de capacitación laboral de la empresa ANTEL en el periodo 2000-2004, ya que el CCA⁴ ha lanzado en mayo de 2009 un documento en el cual se sistematizan datos que evalúan la política de capacitación laboral en un periodo más amplio: 2000-2008⁵. A partir de ello, podemos profundizar en el conocimiento y análisis sociológico de la planificación, implementación, coordinación y en los resultados de la política de capacitación laboral por parte de ANTEL en el periodo 2000-2004. Dicho objeto constituye una dimensión de la política de capacitación laboral importante y de actual interés porque refleja la incorporación de tecnologías y de conocimientos en las tareas de trabajo de un proceso que se complementa con un modelo de organización y gestión de procesos productivos de un servicio en un mercado en permanente competencia.

Es pertinente el estudio de la planificación, coordinación e implementación de la política de capacitación laboral de ANTEL desde el discurso de los actores vinculados ya que, la misma desde la década del noventa hasta la actualidad, se sumerge en un contexto de constante innovación tecnológica e incorporación de conocimiento. Proceso que se ha plasmado en el discurso de los actores vinculados, de ahí la importancia echar luz en este trabajo sobre dicha dimensión. Esto es lo que se define en el Marco Teórico de esta investigación como, un pasaje de un modo tradicional de trabajo a uno modo más moderno en la empresa.

Es relevante continuar la descripción comprensiva de la política de capacitación laboral de ANTEL estudiada en el *Taller*, actualizando e incorporando datos. Los Indicadores de la política de capacitación de ANTEL⁶ vienen en crecimiento desde el año 2000, nuestro interés es observar y dar cuenta de los procesos que llevan en sí mismos. Creemos que esta tesis avanza en el conocimiento de una de las dimensiones de la política de capacitación laboral de la empresa como lo es la planificación, coordinación e implementación de la política de formación laboral. Lejos de querer describir el fin del proceso de modernización de la empresa, el que continuara su camino en los años venideros. La capacitación laboral de la empresa es concebida por nosotros como un proceso de cambio continuo y dinámico a lo largo del tiempo. No obstante, en este trabajo pretendemos dar cuenta de la dinámica del proceso en sí mismo, generados a nivel de la organización, estructuras y funciones de la empresa.

⁴ Centro de Capacitación de ANTEL

⁵ *Informe Evaluación de la Capacitación 2008*

⁶ *Idem*

Estudiar la planificación, coordinación, implementación y resultados de la capacitación laboral en ANTEL, es dar cuenta de cómo la incorporación de tecnologías y de conocimientos en las tareas de trabajo en el periodo 2000-2004, han sido complementarios a un modelo de organización y gestión de los procesos productivos para la producción de un servicio en un mercado en competencia. La empresa luego de haber incorporado el negocio de los datos al de la operación clásica de telecomunicaciones a partir del año 2000, se acompaña de una creciente autonomía y agilidad en la toma de decisiones⁷. Ello implica una nueva organización interna en la empresa. La política de capacitación laboral junto a los cambios tecnológicos son procesos complementarios para el nuevo funcionamiento de la empresa. Como dijimos la empresa se adapta al mercado cada vez más competitivo, siguiéndose de una creciente autonomía y agilidad en la toma de decisiones, lo que implica una nueva organización interna en la empresa. La política de capacitación laboral junto a los cambios tecnológicos es un proceso complementario en el nuevo funcionamiento de la empresa.

La política de capacitación laboral cumple un rol esencial para el gestionamiento de los cambios culturales. En un contexto de mercado en competencia, la creciente incorporación tecnológica y de conocimientos a nivel de las tareas hace necesaria la internalización de dichos cambios por los funcionarios, tanto desde el punto de vista funcional como estructural de la tarea se hace interesante indagar en el conocimiento de la capacitación en esta empresa de ahí la importancia de esta investigación. La formación para la tarea en las últimas décadas, es en gran parte la gestión de un nuevo paradigma⁸, en las empresas del mundo en general, de América Latina así como, de nuestro país. Con todo lo anterior espero haber justificado la elección de este tema, en dicha empresa.

⁷ Ver Memoria y Balance Anual año 2000 Pág.

⁸ Ver M. Castells. *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red. Vol. 1. Madrid Alianza Editorial 1996. Pág. 233.*

III. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

Describir la actividad y trayectoria de la empresa ANTEL con relación a la planificación, coordinación, implementación y resultados de la política de capacitación laboral en el periodo 2000-2004.

Relevar características sociales de los funcionarios beneficiarios de la política de capacitación laboral que el Centro de Capacitación de ANTEL (CCA) les proporciona.

Describir los recursos humanos y materiales disponibles por parte de ANTEL para la capacitación: instructores, aulas, modalidad presencial y a distancia, etc.

Conocer la planificación, la coordinación, implementación y los resultados de la política de capacitación laboral de ANTEL.

Analizar los indicadores del CCA: número de cursos, horas, participantes y horas participantes.

IV. OBJETO DE ESTUDIO

Nuestro universo de estudio son los funcionarios de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) empleados en el periodo 2000-2004⁹.

Nuestro objeto de estudio es la planificación, coordinación, implementación y resultados de la política de capacitación laboral en el periodo 2000-2004. Conforme a la modernización de la empresa ANTEL en dicho periodo, se ha llevado a cabo un proceso de incorporación de tecnologías y de conocimientos para los funcionarios que se desempeñan en distintas tareas de trabajo¹⁰. La pregunta de la que partimos en esta investigación es la siguiente:

¿Cómo se planifica, coordina e implementa la política de capacitación laboral en ANTEL en el periodo 2000-2004 y cuáles son sus resultados?

⁹ Confrontar Anexo I Cuadro de *Distribución de los Grupos Ocupacionales*.

¹⁰ *Idem*.

V. ANTECEDENTES

El principal antecedente y disparador del objeto de estudio de esta monografía fue nuestro trabajo del Taller de segundo y tercer año de la Licenciatura en Sociología denominado *Formación y Empleo*. El informe final lo titulamos *La política de capacitación Laboral de ANTEL*. Dicho trabajo fue realizado durante los años 2004-2006 y se refirió al periodo 2000-2004. Contó con dos antecedentes: *La reforma de las empresas públicas (1992-1994)* de Constanza Moreira y Pedro Narbondo y *La Internet en el Uruguay* de Martín Zamalvide. Si bien estos últimos estudios no abordan las políticas de formación laboral explícitamente, sí describen los procesos vinculados a las transformaciones operados en las empresas públicas. De ellos concluimos que en ANTEL a partir de la compra de las centrales digitales licitadas por el gobierno militar, se produce una aceleración en la incorporación de tecnologías que dieron origen a un conjunto de transformaciones en la empresa y que los autores califican como *modernización*.

A partir del trabajo sobre *Formación y Empleo* decidimos ahondar en la descripción de una dimensión de la política de recursos humanos a saber:

la forma de planificar, coordinar, implementar y conocer resultados obtenidos de la política de capacitación laboral llevada a cabo por el CCA¹¹ en el periodo 2000-2004.

Entendemos convenientes el uso de los antecedentes del trabajo anterior para esta monografía ya que creemos que hasta el momento no se ha producido bibliografía relevante, en el sentido de que aporte nuevos datos al tema.

Según el estudio de Narbondo y Moreira¹² a partir del año 1992 se dio comienzo al proceso de reforma de las empresas públicas uruguayas por la vía estatal. Ello se dio de ese modo porque, la ley propuesta por el gobierno de L. Lacalle en el plebiscito de ese año para la privatización parcial de la empresa, fue parcialmente derogada. Los autores antes mencionados expresaron de la siguiente manera el tema,

*[...] la licitación fue irregular pero lo que se compró era técnicamente bueno, y tuvo la virtud de poner en marcha el proceso de modernización de ANTEL. [...] El referéndum, al bloquear la posibilidad de privatización, obligó a la Administración Lacalle a continuar el proceso de modernización en el marco estatal [...]*¹³

¹¹ Centro de Capacitación de ANTEL

¹² C. Moreira y P. Narbondo. *La reforma de las Empresas Públicas (1992-1994) Actores, Diagnósticos y Objetivos*. Dpto Ciencia Política. Doc. Trab. N. 11. Pág. 15.

¹³ *Idem*.

Eso implicó cambios que provocaron impactos en la totalidad de la empresa. El diagnóstico sobre las empresas públicas determinó que el problema central se originaba a partir de:

- las ineficiencias de las empresas.
- la inadecuada relación entre costos y beneficios.

Entre las múltiples causas¹⁴ del problema se encontraban:

- la dirección de las empresas subordinadas al poder político
- la lentitud en la toma de decisiones tanto en el terreno comercial como en los puestos de trabajo,
- el exceso de personal
- la inadecuación de la calificación del personal
- la insuficiencia y mala utilización de las inversiones.

Según *Narbondó y Moreira*, ANTEL en la década de los noventa aparece como la empresa que pudo implementar el proceso más exitoso de modernización tecnológica, mejora de la gestión y disminución del personal. Los factores que explica este hecho según los autores son la “creación reciente” y la “existencia de un grupo de gerentes jóvenes que requerirían por su área de trabajo un continuo proceso de actualización y formación”. Y su éxito en sus palabras puede medirse en “capacidad de proporcionar nuevos servicios”. También según estos investigadores la digitalización produjo cambios en la organización de la empresa desapareciendo algunos tipos de empleos al tiempo que surgieron nuevos.

Según la visión de *M. Zamalvide*¹⁵ hacia el año 2000 la empresa ANTEL tenía este panorama,

[...] Se ocasiona la asunción de un gobierno que toma a las tecnologías de información y comunicación como unas de sus banderas políticas, así como el énfasis en la liberalización y la apertura de los mercados y la desmonopolización. Los resultados de dicha política, entre otros han sido: cambios en las relaciones laborales [...]

Según *Zamalvide*¹⁶, una vez que asumió el directorio de ANTEL del primer gobierno democrático, avaló el contrato firmado con la empresa Ericsson. De esta forma, el proceso de digitalización comenzó a implementarse efectivamente a fines de 1984. Los trabajos correspondientes a la primera etapa del Proyecto *Centrales Digitales* para Montevideo, culminaron en 1989. Según datos de ANTEL, este emprendimiento posibilitó ofrecer a los clientes una amplia gama de servicios, como llamada en espera, digitalización de los enlaces troncales para las microondas, así como la expansión de la telefonía rural, capacitación y perfeccionamiento del personal.

En nuestro informe final de *Taller* establecimos las siguientes hipótesis,

¹⁴ *Idem* Págs. 6 y 7.

¹⁵ *M. Zamalvide. La Internet en el Uruguay. Tesis Final de Maestría en Sociología. Pág. 108 y 109.*

¹⁶ *Idem* Pág. 104.

1) Los procesos de incorporación tecnológica y la política de capacitación laboral como dimensiones de modernización impactan en las tareas de trabajo de la empresa en cuestión. La modernización de las funciones se verá reflejada poco a poco en las transformaciones de la organización del trabajo y en la transformación de los procesos productivos. La empresa ANTEL, como todas las empresas del Estado, cuenta con una plantilla elevada de funcionarios, los cuales poseen un rango de edad también elevado. Dicha característica se verá mantenida o tenderá al descenso ya que nuestro Estado ha implementado una ley que cierra la carrera administrativa hasta el año 2015. De esta manera, dichos funcionarios deben de ser actualizados permanentemente para llevar adelante los objetivos que se plantea la empresa en el siglo XXI.

2) La modernización de ANTEL se llevó a cabo en el marco de una política económica estatal de liberalización, apertura y desmonopolización. Dicha política económica ha tenido como resultado la transformación de las relaciones laborales. La empresa y su sindicato acuerdan la implementación de un nuevo modelo de gestión en el modo de trabajo. De esta manera, la política de capacitación laboral como elemento actualizador de la empresa implicó la creación de un compromiso entre los trabajadores con los objetivos empresariales para la modernización de la empresa. Esos objetivos refieren a la incorporación creciente de las tecnologías y competencia de la empresa en el mercado.

3) La modernización de la empresa ANTEL en el marco estatal de los últimos años implica una política de capacitación laboral orientada a las tareas que puedan funcionar como claves en la comercialización de los productos de la empresa: mejorando su gestión, fomentando una nueva cultura empresarial de cambio continuo a sus mandos medios y altos, fomentando capacidades individuales, trabajo en equipo, desverticalización, actualización del personal, y la incorporación tecnológica para proporcionar renovados servicios.

4) La política de capacitación laboral llevada a cabo en ANTEL está influida por las decisiones de carácter político tomadas en el marco de la reforma y modernización de la empresa. Así, la política de formación laboral según los documentos firmados por las instituciones vinculadas –empresa y sindicato– está orientada a la modernización de la gestión y la organización de los sistemas productivos mediante la continua y uniforme capacitación de los funcionarios. Pero, la realidad demuestra que la capacitación se encuentra dirigida por decisiones de carácter político y discrecional. Así, en la práctica no es continua, ni uniforme y se define como una actualización para la tarea. Por otro lado, la incorporación tecnológica en algunos casos se da de manera discontinua y poco uniforme.

En los Antecedentes mencionados, hemos visto que en tres décadas, la empresa da un giro en cuanto a sus objetivos. Pensamos que tal giro deriva de la incorporación tecnológica y de los cambios en la economía. La empresa pasa de tener un único objetivo como operador clásico de telecomunicaciones, a incluir el de otras áreas de servicio como es el caso de ANTEL Data¹⁷. El antedicho cambio, requiere una mayor autonomía y agilidad en la toma de decisiones. De ahí, ANTEL se reorganiza internamente, delimitando nuevas áreas. Estas distintas unidades de negocio son la *Telefonía Fija*, la *Telefonía Pública*, la *Telefonía Móvil –Ancel-* y los *Servicios Empresariales y de Datos -ANTEL Data-*¹⁸. El CCA¹⁹ tiene a su cargo la elaboración y posterior ejecución de las políticas de capacitación laboral. Las políticas de formación laboral asistieron la incorporación de nuevas tecnologías y nuevos conocimientos a los empleados como por ejemplo las incorporadas por el proceso de la digitalización de las centrales telefónicas.

¹⁷ Ver www.antel.com.uy 03/12/09

¹⁸ *Idem*

¹⁹ Centro de Capacitación de ANTEL

VI. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Para el estudio de la planificación, coordinación, implementación y resultados de la política de capacitación laboral llevada a cabo por el CCA nos serviremos de los siguientes estudios regionales e internacionales: *La era de la información. La sociedad red* de Manuel Castells, *Programas de evaluación del entrenamiento* de Donald Kirkpatrick y los Informes de la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)* y del *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor)*. Las concepciones de *Paradigma informacional* que forja Castells y el *Modelo de Evaluación* propuesto por Donald Kirkpatrick, nos proporcionan el marco teórico y conceptual.

Los Informes nos brindan los conceptos de *competencia laboral* y *capacitación profesional*.

De los estudios nacionales hemos estado trabajando con *La reforma de las empresas públicas (1992-1994)* de Pedro Narbondo y Constanza Moreira y con *La Internet en el Uruguay* de Martín Zamalvide.

Las nuevas tecnologías de la información se han extendido por el mundo con velocidad relampagueante en menos de dos décadas. Ello dio lugar a lo que podríamos llamar una revolución tecnológica, de mediados de la década de 1970 a mediados de la de 1990. Dicha revolución tecnológica exhibe una lógica característica, según M. Castells²⁰. Es así, que dicho autor propone, un *Paradigma Informacional* como sustituto del paradigma tradicional de organización del trabajo en las empresas. De esta manera, el “Paradigma Informacional” se caracteriza por un constante uso de nuevas tecnologías y conocimientos en las empresas donde los sistemas de producción y la organización del trabajo son transformados en aras de una gestión más eficiente para la producción de servicios competitivos en el mercado. Las *sociedades informacionales* se componen según Castells²¹, de la siguiente manera,

[...]*organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de las tecnologías de la información y mediante el cumplimiento de los prerrequisitos para su utilización - fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones-*[...]

Como vimos según Castells, las empresas han cambiado su modelo de organización²² en los últimos años, como resultado de la adaptación a las condiciones del cambio económico y tecnológico. Cabe definir ese cambio, como el paso de las burocracias verticales a la gran empresa horizontal, que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales. Las mismas son, la organización entorno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; gestión en equipo; medida de los resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los resultados del equipo; maximización de los contratos con proveedores y clientes;

²⁰ M. Castells. *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red. Vol. I. Madrid Alianza Editorial 1996. Pág. 233.*

²¹ *Idem*

²² *Idem*

información, formación y retención de los funcionarios en todos los niveles. Estamos asistiendo a una crisis del modelo tradicional de organización de las empresas, pasaje hacia un paradigma informacional.

Según datos de *Cinterfor*²³ las empresas solicitan cada vez más, personal capacitado, a la vez que se reorganizan, así lo expresa la siguiente cita,

[...] La demanda de trabajadores calificados ha aumentado tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. La difusión mundial de las nuevas tecnologías ha creado y ha destruido empleos a la vez, y ha traído consigo cambios en la organización de las empresas [...]

La investigación de P. Narbondo y C. Moreira²⁴ en las empresas públicas de Uruguay ilustra de esta manera como han ocurrido los cambios en la organización en el caso de ANTEL,

La digitalización produjo un cambio general de la organización de ANTEL, desapareciendo algunos tipos de empleos -por ejemplo operadoras- al tiempo que surgieron nuevas funciones y roles [...]

El enfoque de *competencia laboral* hoy en boga surge según *Cinterfor*²⁵ como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población. Se define *competencia laboral*²⁶ como,

[...] la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo [...]

La capacitación orientada desde este enfoque, ha implicado para los distintos países iniciar procesos de reforma de sus sistemas de educación; para las empresas, modernizar las formas de capacitación de sus trabajadores; y para el individuo, adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo, a una mayor flexibilidad, creatividad y capacidad de aprendizaje, y a la actualización continua de conocimientos y habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente y un desarrollo integral.

Según una publicación de S. Agudelo Mejía²⁷ en *Cinterfor* la *capacitación profesional* se define como,

²³ Ver <http://www.cinterford.org.uy> 03/12/09

²⁴ C. Moreira y P. Narbondo. *La reforma de las Empresas Públicas (1992-1994) Actores, Diagnósticos y Objetivos*. Dpto. Ciencia Política. Doc. Trab. N. 11. Pág. 15

²⁵ *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Montevideo. OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER (1997) <http://www.cinterford.org.uy> 03/12/09

²⁶ Agudelo Mejía, S. *Terminología básica de la formación profesional*, en *Alianzas entre formación y competencia*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2002. p. 359

²⁷ *Idem*. p. 356

[...] la acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación, a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines [...]

Nosotros creemos que como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

A partir de las anteriores consideraciones precisamos un *Modelo de Evaluación*, ampliamente usado, como es el de *D. Kirpatrick*²⁸, en ANTEL para la evaluación de la capacitación. El modelo esencialmente mide cuatro niveles, a saber,

- Reacción del estudiante: qué pensaron y sentían sobre el entrenamiento
- Aprendizaje: el aumento resultante en conocimiento o capacidad
- Comportamiento: grado del comportamiento, mejora y puesta en práctica de la capacidad
- Resultados: los efectos sobre el negocio o el ambiente resultando del tarea del aprendiz

Todos los niveles de evaluación son importantes. Muchas veces la evaluación del “nivel 1” no se realiza en las empresas porque no se relaciona directamente con el aprendizaje. Sin embargo, si algo en la experiencia de aprendizaje distrae al estudiante, su capacidad de aprender puede ser afectada. Los niveles 1 y 2 se deben medir para cerciorarse de que nada consigue de la manera relacionada con el acontecimiento/la solución sí mismo del entrenamiento. Los niveles 3 y 4 muestran las diferencias en comportamiento y es para lo que las empresas se esfuerzan. ANTEL según datos del *Informe de evaluación de la capacitación 2008*, maneja este modelo de evaluación hasta el nivel 3.

En el mundo en general y en nuestro país en particular, las tecnologías están cambiando constantemente y la actualización en su manejo la están haciendo las empresas. En esta investigación nos interesa echar luz sobre la actualización en el manejo de las nuevas tecnologías que ha hecho ANTEL. Cómo se orientan valores como: *la organización entorno al proceso y no a la tarea; la jerarquía plana, si es que existe; si la gestión se da en equipo y en la medida en que existe; cómo los resultados son medidos por la satisfacción del cliente; las recompensas se basan en los resultados del equipo si es que hay; información, formación y retención de los funcionarios en todos los niveles*. En esta investigación se describe comprensivamente el impacto del proceso de incorporación tecnológica y los procesos de cambios de la

²⁸ <http://es.wikipedia.org> 03/12/09

economía global, sobre las tareas de trabajo de la empresa. ANTEL incorpora valores y normas en su política de formación laboral, que fomentan una nueva cultura empresarial. La *desverticalización*²⁹ de la producción es un hecho contundente de la realidad empresarial de otros países así como de nuestro país. Este hecho parte del cierre de muchos departamentos de las empresas que ya no son rentables. Las fases del proceso que no arrojen buenos resultados se descentralizan y se transfieren a unidades por fuera de la empresa, las cuales están especializadas en la prestación de servicios, que se denominan empresas prestadoras de servicios de *subcontratación*³⁰.

ANTEL adopta normas de competitividad internacional e incorporación de cambios a nivel tecnológico (sin alcanzar el nivel de un paradigma informacional como el que propone *Castells*). Este estudio describe que el sistema de producción de ANTEL, no se *desverticaliza* en su totalidad. Y señala los lineamientos de la política de formación laboral que apuntan a imponer valores culturales nuevos, relativos al concepto de *desverticalización*, como son el trabajo en equipo y la creatividad en la tarea. La empresa cambia en los modos producción de los servicios de telecomunicaciones y reorganiza el modo de trabajo, ya no, de manera tradicional sino de forma acorde a los tiempos modernos. Buscamos describir comprensivamente la planificación, coordinación e implementación de política de formación laboral en el periodo 2000-2004 como proceso orientado en distintas dimensiones como: reducción de personal, mejora de gestión, fomento de nueva cultura empresarial de cambio continuo, actualización y formación, incorporación tecnológica para la proporción de renovados servicios. Además buscamos dar cuenta, de resultados que ha tenido la política de capacitación laboral en la transformación de las relaciones laborales. De esta manera, la política de formación laboral como elemento de modernización de la empresa implicó, la creación de un compromiso entre los trabajadores con los objetivos empresariales. Que refieren a la incorporación creciente de las tecnologías y competencia de la empresa en el mercado.

²⁹ <http://www.cinterfor.org.uy> 03/12/09

³⁰ <http://www.cinterfor.org.uy> 03/12/09

VII. MARCO METODOLOGICO

La metodología a emplear será un *doble abordaje cualitativo / cuantitativo* en función de nuestro objeto de estudio. Este abordaje metodológico responde a un *tipo de diseño descriptivo comprensivo* que pretende describir la planificación, coordinación, implementación y los resultados de la política de capacitación laboral de ANTEL en el periodo acotado 2000-2004.

La estrategia que utilizaremos será la *triangulación o aproximación multimétodo*. El estudio desde sus comienzos fue exploratorio, se hicieron entrevistas en profundidad a Informantes calificados durante el año 2006, se realizó un registro de datos cuantitativos de funcionarios en el mismo año y fuentes documentales (Acuerdos realizados entre la empresa y el sindicato entre los años 2000-2004, Memorias y Balances Anuales del mismo año, Organigrama de ANTEL, y el Informe del CCA titulado “Evaluación de la capacitación año 2008”).

El periodo 2000-2004 se estableció para delimitar temporalmente el estudio. El año 2000 resultó justificado en razón de constituir un mojón en cuanto a que la empresa se inserta en el cambio de gobierno en el país y en un proceso de reestructuras en la empresa estatal. ANTEL cambia el organigrama, dicho cambio genera impactos en los procesos productivos y las relaciones laborales. Los objetivos empresariales son el negocio de los datos. La política de formación laboral acompaña dichos cambios.

En el actual trabajo no se tuvo acceso a ningún tipo de material documental escrito o discursivo, acerca de la cantidad de funcionarios no capacitados y recursos financieros destinados a la capacitación de los funcionarios. Al organigrama de la empresa accedimos a través de las entrevistas en profundidad a los informantes calificados. Las limitaciones provinieron de algunos actores gerenciales de ANTEL. A continuación, se ahonda en las técnicas de recolección de la información de esta monografía, posterior análisis y estrategia.

Durante el año 2006 se construyó un Registro de Datos, cuya muestra fue de 35 funcionarios contactados por “bola de nieve”. Los teléfonos fueron facilitados por el Sindicato Único de las Telecomunicaciones (SUTEL). Dicha estrategia fue elegida en función de las limitaciones para obtener dicha información a través de las gerencias de ANTEL, para realizar un muestreo aleatorio simple.

El registro se realizó a través de un cuestionario que nos permitió aproximarnos a las características demográficas y la capacitación que han recibido para sus tareas de trabajo los funcionarios en el periodo

considerado. Las variables a relevar fueron: sexo, edad, último nivel educativo alcanzado, ciclo alcanzado de nivel educativo, tareas al 2004 en la empresa, antigüedad al 2004, jerarquía al 2004, capacitación al 2004, lugar de la capacitación, actualización para el puesto de trabajo al 2004, opinión acerca de la actualización, adecuación de la capacitación para el puesto de trabajo, cambios propuestos a los cursos, valoración de cambios en la empresa relativos a la capacitación, opinión sobre los cambios de la empresa relativos a la capacitación, valoración de la inversión en capacitación por parte de la empresa, opinión sobre la inversión en capacitación por parte de la empresa, valoración de la capacitación, opinión sobre la valoración de la capacitación, valoración del éxito de la capacitación, opinión sobre la valoración del éxito de la capacitación, nivel de riesgos de salud, enfermedades asociadas al nivel de riesgos de salud, afiliación sindical.

La unidad de análisis aquí asumida está constituida por los funcionarios de ANTEL, en el periodo comprendido del año 2000 al 2004. Fueron comprendidos en nuestro universo todos los funcionarios, que ocuparon puestos de trabajo en la ANTEL durante el periodo señalado, en la ciudad de Montevideo y facilitado su contacto por SUTEL. La capacitación para el puesto de trabajo a efectos de clasificación consto de cinco categorías a saber, Técnica de Centro de Operaciones; Técnica de Centro de Operaciones Mantenimiento y Datos; Técnica Ingeniería, Atención al Cliente, Informática, Planta Externa Redes y Accesos. La muestra dio cuenta de diversos niveles de estudios, edades y opiniones acerca de la política de capacitación laboral de la empresa³¹. No obstante, dichos datos no se generalizan a la población de ANTEL. La muestra de funcionarios posee una caracterización particular por su origen, el cien por ciento de los entrevistados estaba afiliado al sindicato.

En el año 2006 efectuamos entrevistas en profundidad a 10 Informantes Calificados seleccionados a partir de la muestra cuantitativa. Para la provisión de sus opiniones y perspectivas, se indago específicamente acerca de la planificación, coordinación, implementación y resultados de la política de capacitación laboral de ANTEL y relaciones con los cambios tecnológicos, la organización del trabajo y los procesos productivos, en el periodo 2000-2004. Con esto se pretende contextualizar la política de capacitación laboral en la empresa.

Los entrevistados consultados fueron: a) Integrantes de la Oficina de Capacitación de ANTEL estos son, Implementadores, Coordinadores y Planificadores; b) Dirigentes del Sindicato de la empresa: SUTEL y c) Funcionarios de áreas claves en la empresa (venta, gestión y operación de equipos). Respecto a la implementación de las entrevistas, cabe decir que los individuos seleccionados tuvieron en dicha selección

³¹ Ver Cuadro Anexo I, Distribución de Funcionarios por Grupo ocupacionales.

como base el criterio de excelencia, según el cual no cabe procurar una representatividad estadística sino teórica y de calidad de la información y no cantidad.

Se propuso entrevistar a aquellos funcionarios que se hayan destacado como: 1) Directivos cuya función ha sido la de planificación, coordinación e implementación de la capacitación. La selección de este grupo se justifica en virtud de la capacitación técnica que poseen. 2) Dirigentes gremiales, dado que su función de dirigencia se caracteriza por la capacidad discursiva. 3) Funcionarios de áreas claves: se consideró a aquellos funcionarios que pertenecieran a áreas de Venta, Gestión y Operación de equipos. En estas tres áreas se han producido importantes cambios tecnológicos, organizacionales y de gestión en vistas de la modernización de la empresa.

Las entrevistas se realizaron a través de un guión común, de modo tal que la información se recogiera de forma estructurada, así las respuestas podrían ser comparadas entre sí. Se indagó para el periodo 2000-2004 acerca de los siguientes ítems: rol de la capacitación laboral, contenidos de la capacitación, capacitación para qué puestos de trabajo, instrumentos, formas de evaluación, convenios colectivos y cambios en la organización del trabajo (organigrama).

A través del análisis de los Acuerdos colectivos entre ANTEL y SUTEL se describe la planificación, coordinación e implementación de la política de capacitación laboral. Mediante la técnica asumida se dio cuenta de la obtención de un modelo de representación de dichos acuerdos en su contexto social y en la historicidad de sus planteamientos desde la reconstrucción de los intereses de los actores colectivos que están implicados en el discurso en el periodo 2000-2004. Tales documentos expresan aquello que ha sensibilizado a la organización a lo largo del tiempo, motivando su accionar colectivo en lo que respecta a la relación entre la organización del trabajo y la formación continua en el marco de la incorporación de tecnologías y conocimientos a los puestos de trabajo³².

A los efectos de describir los Acuerdos se consideraron como unidades de análisis reseñas que juzgamos con un criterio temático. Aluden a aquellos elementos que constituyen las aspiraciones de la organización y que por ello motivan sus exigencias en cuanto a la planificación, coordinación e implementación de la capacitación en ANTEL. Fueron objeto de nuestra atención las referencias en que la empresa y su sindicato manifestaron sus aspiraciones y objetivos, así como el contexto en el que se inscriben cuestiones relacionadas con la planificación, coordinación e implementación de la capacitación laboral.

³² Material proporcionado por SUTEL en el año 2006.

Los Convenios están estructurados en capítulos similares, expresan los derechos y deberes de la empresa y del sindicato. Específicamente, los capítulos refieren a temas como: Antecedentes y Finalidad – Facultades de ANTEL, Relacionamiento y Garantías, Productividad, Reestructura, Convenios con Universidad de la República UDELAR, Comisión de aplicación del Convenio, Difusión, Cláusula especial de Paz, Vigencia, Cláusula Final. Los referidos Convenios tienen una duración de dos años cada uno, el primero va del año 2001 al año 2003 y el segundo va del año 2003 al año 2004. En este análisis exponemos pasajes pertenecientes a los Acuerdos, referencias y temas que mostraron interés para nosotros en función de constituir lo que nos interesan: el Objetivo Principal del Acuerdo, el Capítulo I, Antecedentes y Finalidad – Facultades de ANTEL, Capítulo II Relacionamiento y Garantías – Punto 3 Garantías Funcionales – Punto 4 Pautas de implementación de los cambios tecnológicos o modificaciones o organizaciones.

En esta investigación nos valemos del *Informe de Capacitación* de ANTEL 2008³³ que refiere a una experiencia de evaluación realizada en una muestra de participantes en eventos de capacitación a distancia (TeleEducación). Tomamos los indicadores del CCA (cursos, horas, participantes, etc.) de las modalidades de capacitación atendiendo a nuestro objetivo de investigación. A través de la triangulación confrontamos los datos de dicho Informe con el resto de los datos de la investigación.

Nos servimos de las *Memorias y Balances de ANTEL* en el periodo 2000-2004³⁴ que expresan una revisión y arqueo anual. Ellas poseen cinco líneas de relato que refieren a los siguientes temas: el Directorio y el Personal Ejecutivo de la empresa, los Productos y Servicios, la Gestión de Recursos Humanos, la Relación de ANTEL con la Comunidad y los Resultados Económicos del Ejercicio Anual.

El tema que nos interesa para el análisis comprensivo de nuestro objeto de estudio es la gestión de recursos humanos de la empresa. La política de capacitación laboral de ANTEL presenta seis líneas, a saber: Comunicación Empresarial, Capacitación Empresarial, Fuerza Laboral, Gestión de RRHH, Beneficios Sociales y Otras Actividades de la empresa. De las mismas nos atañe la línea “Capacitación Empresarial” que describe el lugar que ha tenido la capacitación en el contexto general de la empresa: distribución de los funcionarios, distribución comparativa de la capacitación, distribución de cursos y áreas temáticas, datos comparativos en horas, participantes y cursos. Las demás líneas atañen a nuestro objeto de estudio sólo en la si proporcionan un contexto a la “Capacitación Empresarial”.

³³ Material proporcionado por la Gerencia de Capacitación de ANTEL en el año 2009.

³⁴ Documentos facilitados por la Biblioteca de ANTEL.

VIII. PREGUNTAS PROBLEMA

- ¿Cuál es la actividad y trayectoria de ANTEL?
- ¿Cómo se planifica y coordina la política de capacitación laboral en ANTEL en el periodo 2000-2004?
- ¿Cómo se implementa la política de capacitación laboral?
- ¿Cuál es el perfil de los beneficiarios de la política de capacitación laboral?
- ¿Cómo se evalúa la política de capacitación laboral?
- ¿Cuáles son los resultados de la política de capacitación laboral?

SISTEMA DE HIPOTESIS

Fundados en el planteo teórico antes desarrollado esbozamos el siguiente sistema de hipótesis con el único valor de probar la existencia de una cualidad en el grupo social determinado y abrir el camino para sugerir hipótesis que expliquen la presencia de los fenómenos.

- ✓ ANTEL en el periodo 2000-2004 pasa de tener como objetivos principales la telefonía básica y celular al negocio de los datos.
- ✓ En el periodo considerado los mandos medios y altos de la empresa fomentan una nueva cultura empresarial a saber: actualización del personal, el desarrollo de las capacidades individuales, el trabajo en equipo, la desverticalización e incorporación tecnológica para proporcionar renovados servicios. Son los Directores de División quienes aplican los criterios para la selección del personal a capacitar.
- ✓ Los cursos de Soporte de Gestión Operativo, Generales e Informática son mayoritarios con respecto a Planta Externa, Desarrollo de Personal, Telecomunicaciones-Conmutación, Seguridad e Higiene Empresarial, Comercial, Telecomunicaciones-Datos, Soporte de Gestión Administrativo y Telecomunicación-Trasmisión.
- ✓ Los grupos de funcionarios que desarrollan tareas en áreas de Comercial y Operación y Mantenimiento son mayoritarios con respecto a los que desarrollan tareas de Administración, Profesionales, Directivos, Servicio de Apoyo, Informática y Estudiantes. El nivel educativo de los funcionarios oscila entre estudios primarios y estudios de tercer nivel y posgrados universitarios. Más de la mitad de los funcionarios de la empresa poseen en el periodo considerado más de 42 años de edad.
- ✓ El número de cursos, horas-cursos, participantes y horas-participantes aumenta en periodo considerado en la modalidad de capacitación presencial como a distancia.
- ✓ La aprobación de los cursos de capacitación obedece o no al cumplimiento de las asistencias o de una evaluación de conocimientos del empleado participante.

- ✓ El CCA lleva a cabo la planificación, coordinación, implementación y evaluación de la política de capacitación laboral en el periodo 2000-2004.

IX. LA EMPRESA Y LOS FUNCIONARIOS

1.1 Actividad y Trayectoria de la empresa ANTEL

La historia de las telecomunicaciones en Uruguay comienza en 1878 con dos empresas privadas: *The River Plate Telephone and Electric Light Company* (coloquialmente llamada *Compañía Gower Bell*) y la *Compañía Telefónica La Uruguaya* (popularmente conocida como *Sociedad Anónima organizada en Montevideo*). Lo que hoy conocemos como Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) se crea con el Decreto Ley 14.235 del 25 de julio de 1974 bajo la forma jurídica de “servicio público descentralizado”³⁵.

ANTEL es la empresa uruguaya de telecomunicaciones más grande del país. Desde mediados de la década de los noventa la red telefónica del Uruguay es 100% digital³⁶. Tengamos en cuenta que Uruguay es un país de superficie pequeña, hecho que facilitó el proceso de digitalización. En América Latina a ANTEL se la conoce como modelo en infraestructura de telecomunicaciones, ya que existe un grupo relativamente reducido de países que cuentan con una infraestructura de este tipo.

Desde hace tres décadas esta empresa dedicada al rubro de la industria de tecnologías de la información en las comunicaciones incorpora cambios casi permanentes a nivel tecnológico a los efectos de estar actualizada en la gestión, comercialización y operación de sus servicios. Esta dinámica organizacional demanda de los empleados un compromiso con los objetivos que se plantea la empresa. La Memoria y Balance Anual Año 2000 de ANTEL al respecto expresa:

ANTEL, con un entorno en permanentes cambios, exige de todos los empleados una gran cuota de inversión personal, y un alto grado de compromiso para llevar adelante los desafíos que se plantea la empresa en el siglo XXI. [...] (Pág. 50)

En el año 2000 ANTEL construye en Montevideo un edificio propio llamado “Complejo Torre de las Telecomunicaciones”. Este evento genera cambios en la empresa a nivel de los modos de trabajo y de las formas de gestión a saber:

- creación de empleos y re organización de otros: se pasó de un modo de trabajo manual a uno en que se informatizaban los procesos productivos.

³⁵ www.antel.com.uy 03/12/09

³⁶ Entrevista con funcionario capacitado en Ingeniería Centro de Operaciones e Instructor.

- implementación de “Programas de Gestión de Calidad y Certificaciones en Calidad” en algunos sectores³⁷ para la competitividad de la empresa en el mercado.
- cambio de los objetivos empresariales³⁸ en el periodo 2000-2004: de ser la telefonía básica y celular su principal objetivo pasa a ser el negocio de los datos.

1.2 El lugar de la capacitación en la empresa ANTEL

La Gerencia de RRHH de ANTEL cuenta con un Centro de Capacitación (CCA) que ha llevado a cabo la planificación, coordinación, implementación de la política de capacitación laboral de la empresa a los funcionarios en el periodo 2000-2004. Dicho Centro posee un acuerdo con UNIT para suministrar cursos de capacitación a los empleados de los sectores que están implementando Programas de Gestión de Calidad³⁹. En el caso de aquellos sectores que no están implementando Programas de Gestión de Calidad, el CCA suministra directamente los cursos.

La política de capacitación es un proceso que introduce nuevas normas y valores culturales afines a la modernización de la organización. Nosotros pensamos, a la luz de los discursos y datos recabados, que la planificación, coordinación, implementación y resultados de la capacitación en la empresa ANTEL ha tenido una relación de “acompañamiento” a cambios en la organización de las tareas. Estos cambios implican transformaciones en el modo de trabajo al incorporarse las nuevas tecnologías. De esta manera, cambian los procesos productivos que responden a la consecución de los objetivos empresariales en el marco de la modernización de una empresa pública. La *Memoria y Balance Anual* del año 2001, así lo expresa:

*[los objetivos] se constituyen en desarrollar el potencial del capital humano de la empresa para motivarlo en la adopción de nuevas conductas que contribuyan a lograr un mejor alineamiento de los esfuerzos de los funcionarios con los objetivos estratégicos de ANTEL []*⁴⁰

1.3 Características de los funcionarios de la empresa ANTEL

ANTEL en el año 2000 contaba con 5.804 empleados⁴¹ y en el año 2004 registra un descenso: 4.669 funcionarios⁴². Véase este proceso en el Gráfico 1, Anexo⁴³. Según datos recabados en el año 2006 por nosotros en la encuesta y las entrevistas los funcionarios poseen distintos niveles educativos que van desde estudios primarios hasta estudios de nivel universitario y de posgrado. El 51 % de los funcionarios de la

³⁷ Ver: Entrevistas con Informantes Calificados

³⁸ www.antel.com.uy 03/12/09

³⁹ *Memoria y Balance Anual Año 2002.*

⁴⁰ *Memorias y Balances Anuales de ANTEL*, Año 2001, Pág. 48.

⁴¹ *Memoria y Balance Anual de ANTEL*, Año 2000, Pág. 50

⁴² *Memoria y Balance Anual de ANTEL*, Año 2004, Pág. 37

⁴³ *Memoria y Balance Anual de ANTEL*, Año 2004, Pág. 37

empresa poseía en el periodo considerado más de 42 años de edad. Por ello pensamos que dichas características se explican porque el Estado ha implementado una ley que cierra el ingreso a la carrera administrativa hasta el año 2015. En el periodo 2000-2004 ha sido imprescindible para ANTEL flexibilizar su marco legal y para poder lograr sus objetivos participa en numerosas empresas: ITC SA, ACCESA SA, HG SA, etc. Todas ellas son sociedades anónimas que operan en el marco del Derecho Privado, gracias a las cuales ANTEL ha podido incorporar mano de obra calificada para ser una empresa eficiente⁴⁴.

En el año 2000⁴⁵ los funcionarios se distribuían en ocho grupos ocupacionales: Estudiantes, Informática, Servicio de Apoyo, Dirección, Administración, Comercial, Profesionales, Operación y Mantenimiento. Véase Gráfico 2. Los grupos más numerosos son: 1) Comercial (36%). 2) Operación y Mantenimiento (32%)⁴⁶. Los grupos minoritarios son: 3) Administración (11%). 4) Profesionales (9%). 5) Directivos (5%). 6) Servicio de Apoyo (4%). 7) Informática (2%). 8) Estudiantes (1%)⁴⁷.

En el año 2004 los funcionarios se distribuían en cinco grupos ocupacionales⁴⁸. No obstante, se tienen los mismos grupos ocupacionales que antes describimos incorporados adentro de estos cinco grupos. Porcentualmente los grupos más numerosos siguen siendo los sectores: 1) Atención Comercial (37%). y 2) Operación y Mantenimiento (32%)⁴⁹. Los grupos minoritarios son: 3) Administrativos (11%). 4) Profesionales, estudiantes e Informáticos (13%). 5) Dirección (7%).

⁴⁴ Ver: www.antel.com.uy 03/12/09

⁴⁵ Memoria y Balance Anual ANTEL, Año 2000, Pág. 52

⁴⁶ Estos porcentajes para los grupos 1) y 2) son interesantes para ANTEL, porque el rubro Telecomunicaciones siempre está incorporando tecnologías de punta para poder competir en el mercado.

⁴⁷ Sobre los grupos 4) 5), 6), 7) y 8) pensamos que podrían agregarse entre los grupos 1) y 2) de la siguiente manera: 4), 5) 7) y 8) con el grupo 3) y el grupo 6) con el 2). Véase que estos últimos grupos se relacionan con básicamente tres contenidos de capacitación detallados en la página 24 de este análisis atendiendo a tres categorías a saber, Gestión, Comercialización y Mantenimiento.

⁴⁸ Memoria y Balance Anual de ANTEL, Año 2004, Pág. 37

⁴⁹ Podemos notar que en el 2004 el grupo Operación y Mantenimiento está agregado al grupo Servicios de Apoyo.

X. RECURSOS MATERIALES DE LA CAPACITACION LABORAL DE ANTEL.

2.1 Instrumentos para la capacitación de ANTEL

ANTEL dispone en Montevideo de un catalogo anual de cursos, una Central de Entrenamiento, doce salones equipados con alta tecnología con capacidad para 184 participantes y numerosos instrumentos didácticos (cañón, proyector, presentaciones en power point, pizarrón, hojas, lápices, instructivos, ejercicios, etc.).

La comunicación empresarial se da a través de la Intranet Corporativa, que en el año 2000 contaba con 1500 páginas que abarcaban Recursos Humanos y otras áreas de la empresa. La empresa cuenta además con otros recursos de comunicación como: correo interno, revista institucional y carteleras. La Intranet Corporativa dio el marco necesario para que la empresa divulgue y realice la comunicación interna.

ANTEL cuenta para la implementación de la política de capacitación laboral con la modalidad de capacitación “a distancia” (TeleEducación) y la modalidad presencial. La Intranet Corporativa ha sido una herramienta fundamental para llevar a cabo la modalidad de capacitación a distancia y la evaluación de los cursos presenciales y a distancia.

Las modalidades de capacitación de ANTEL son un aspecto a destacar: la forma en que es implementada impacta en el aprendizaje y en la posterior ejecución de las tareas de los funcionarios.

1) La modalidad de capacitación presencial permite a los funcionarios interactuar en el escenario de aprendizaje. La capacitación presencial en ANTEL es una forma de participación interactiva y colectiva entre funcionarios. En tal sentido se permite conocer y acceder a las nuevas tecnologías por medio de un manejo práctico y sensitivo, (peso, tamaño, volumen, etc.).

2) La modalidad de capacitación a distancia a través de la Intranet Corporativa ha sido de mucha utilidad para aquellos cursos que no poseen una cualidad práctica u operativa. Ejemplo de ello son los cursos de Gestión y Administración. Es un tipo de capacitación individualista y criticada por algunos funcionarios entrevistados.

2.2 Fuentes de capacitación en la empresa ANTEL

En Gráfico 3 (Véase Anexo)⁵⁰ la política de capacitación de ANTEL reviste tres fuentes, a saber:

- 1) El Centro de Capacitación reviste el mayor porcentaje en la distribución comparativa de las fuentes de la política de capacitación de ANTEL con un 80,17 %.
- 2) Los cursos dictados por otras instituciones (UDELAR, ORT, UDE, Universidad de Montevideo) capacitan a los funcionarios en Maestrías y Postgrados Universitarios y corresponden a un 13,78 %.
- 3) Los cursos con la forma de Eventos en el Exterior contratados por ANTEL corresponden a un 6,05 %. En estos últimos, muchas veces los responsables del servicio concurren y luego se vuelven multiplicadores de la capacitación mediante el CCA.

2.3 Contenidos de la capacitación de ANTEL

En el Gráfico 4 (Ver Anexo)⁵¹ se muestra la distribución en porcentajes de los contenidos y áreas temáticas de la política de capacitación de ANTEL en el año 2001, segregadas en once categorías. Las categorías que reviste el mayor porcentaje en la distribución son: 1) Soporte de Gestión Operativa (31 %). 2) Generales (23 %). 3) Informática (20 %). Los cursos y áreas temáticas que revisten menor porcentaje según el gráfico 4 son: 4) Telecomunicación y Transmisión (1 %). 5) Soporte de Gestión Administrativo (1%). 6) Telecomunicación Datos (2 %). 7) Comercial (3 %). 7) Seguridad e Higiene Empresarial (3 %). 8) Telecomunicación 9) Conmutación (4 %). 10) Desarrollo Personal (4 %). 11) Planta Externa 8 %.

En nuestra investigación encontramos que estas once categorías es posible reducirlas a tres categorías de contenidos:

- a) Incorporación de nuevas tecnologías y de contenidos de conocimientos para el diario gestionamiento administrativo en los puestos de trabajo, por ejemplo incorporación de equipos informáticos.
- b) Incorporación de nuevas tecnologías y contenidos de conocimientos para el mantenimiento de los equipos existentes en la empresa, por ejemplo cambios en las centrales telefónicas, etc.

⁵⁰ Memoria y Balance Anual de ANTEL, Año 2000, Pág. 50.

⁵¹ Memoria y Balance Anual de ANTEL, Año 2001, Pág. 52.

c) Incorporación de nuevas tecnologías y de contenidos de conocimientos para la comercialización por parte de los funcionarios que cumplen dichas tareas en sus puestos de trabajo, por ejemplo los productos GSM, ADSL, etc.

En ANTEL existen estos tres ámbitos de incorporación tecnológica que se corresponden con los tres contenidos de la política de capacitación laboral que hemos descripto para el periodo 2000-2004. La cita que sigue lo expresa claramente,

Deben de ser tres o cuatro ámbitos de capacitación... uno tiene que ver con lo específico de las tecnologías que se incorporaron, otro relativo a la actividad comercial y competencia... mantenimiento en general y los puestos técnicos... la capacitación básica para sectores de oficina, con equipos de oficina PC software operación [] (Fuente: Entrevista con funcionario capacitado en Marketing)

Dichos ámbitos o contenidos atraviesan áreas y empleos en la empresa. Por ejemplo en los caso de funcionarios de Atención al Cliente, se incorpora tecnología como son los equipos informáticos para su uso en las tareas administrativas y se incorporan equipos tecnológicos para su comercialización.

XI. RECURSOS HUMANOS PLANIFICACION Y COORDINACION DE LA CAPACITACION DE ANTEL.

3.1 Planificación y coordinación en los sectores que aplican Programas de Gestión de calidad en ANTEL

Los técnicos entrevistados manifiestan que las necesidades de capacitación en la empresa las detecta la Gerencia de Planificación perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos de ANTEL. En el caso de los sectores de la empresa que están aplicando Programas de Gestión de Calidad tienen un relevamiento del que surge un Plan Anual de Capacitación. En base a ese Plan de capacitación se realiza un Catálogo de Cursos y se publica en la Intranet Corporativa, ellos determinan a qué funcionarios quieren capacitar y en qué cursos en ese período. Una vez finalizado los cursos UNIT tiene acordado con ANTEL la expedición de certificados para los asistentes a los cursos del CCA. Al respecto un entrevistado manifestó:

[] la gente que está aplicando gestión de calidad tiene un relevamiento y así, hacen un plan anual de capacitación, entonces, en base a un catálogo de cursos que se publican en la Intranet corporativa donde, esta la oferta de cursos ellos, determinan cuánta gente quieren capacitar en ese período y en qué curso[] (Fuente Entrevista con Técnico en Coordinación e Implementación)

3.2 Planificación y coordinación en los sectores que no aplican Programas de Gestión de calidad en ANTEL

Para el caso de las áreas que no hacen Programas de Gestión de Calidad los técnicos entrevistados también manifiestan que las necesidades de capacitación en la empresa las detecta la Gerencia de Planificación perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos de ANTEL. La diferencia está en que un Gerente de División realiza la solicitud y transfiere ese Plan Anual conforme a áreas temáticas o bien lo baja de la Intranet Corporativa. En este caso es el Gerente de División quien realiza un relevamiento centralizado a través de la Gerencia de Planificación para que la misma dé el aval y finalmente los funcionarios concurren a los cursos⁵². Con respecto a la demanda y oferta de cursos nos ha dicho,

[] por otro lado, están los sectores que no están aplicando sistemas de gestión de calidad y, que bueno, ese relevamiento lo puede hacer el propio jefe en su lugar de trabajo puede surgir de la iniciativa del funcionamiento y se centraliza a través, de la gerencia de división para que le del aval y concorra a los cursos [] (Fuente Entrevista con Técnico en Coordinación e Implementación)

⁵² Datos recabados de Entrevista con Informantes Calificado de la Oficina de Capacitación de ANTEL.

El Plan de Capacitación y el catálogo es proyectado cada año según las demandas que surgen de los cursos y es formado por la Gerencia de Planificación a partir de los cursos dictados en el año anterior. El catálogo posee el presupuesto de gastos, instructores, instrumentos, contenidos, horas, cupos, etc. para los cursos.

3.3 Planificación de capacitación desde la óptica de participación colectiva en ANTEL

ANTEL y su sindicato SUTEL han firmado dos Acuerdos en el periodo 2000-2004. Según los Acuerdos la empresa tiene como deber certificar un proyecto de capacitación continua y uniforme para el conjunto de la empresa. El Acuerdo lo expresa de esta forma,

Se garantiza un plan de capacitación y actualización permanente, a nivel nacional, que asegure el funcionamiento de los sistemas y posibilite que todos los funcionarios tengan iguales oportunidades.⁵³

La planificación de la capacitación está en manos de las Gerencias de Planificación de la empresa.

3.4 El Proyecto de capacitación desde la óptica del cambio cultural en ANTEL

Los funcionarios jefes de la empresa según los Acuerdos tienen el deber de fomentar el nuevo cambio cultural. Este se refiere al fomento de una Política de capacitación laboral para la adopción de nuevas normas y valores en los puestos de trabajo, la cual traerá consigo cambios en los procesos productivos de la empresa con el fin de llevar a cabo los objetivos empresariales, tal como es expresado en el siguiente texto:

[] Todos los niveles de autoridad deberán fomentar las actividades de capacitación de todo su personal... La orientación, diagramación, evaluación y concurrencia de todos los funcionarios a los cursos, así como la selección y formación del personal a dictarlos será supervisada por las dependencias de ANTEL.[]⁵⁴

De esta forma consideramos que la política de capacitación laboral de ANTEL ha llevado a dichas instituciones sociales a una negociación de la capacitación que es entendida por los actores sociales como un proceso que busca la adaptación de nuevas normas que implican cambios culturales. Así, las preocupaciones de dichos actores están vinculadas a la estructura y la función sobre los empleos. La empresa, creemos, ha tenido que dar garantías a sus funcionarios acerca de una capacitación continua sobre los puestos afectados. Por su parte, el sindicato ha tenido que comprometerse y cooperar en los procesos con el fin de llevar a cabo los objetivos empresariales.

Con respecto a las transformaciones operadas en la empresa, entendemos que forman parte de un proceso de globalización de la economía, de cambios en el mercado y del uso creciente de nuevas

⁵³ Convenio ANTEL-SUTEL, Año 2003, Cap. 3, Cláusula 3.3, Pág. 4

⁵⁴ Acuerdo ANTEL-SUTEL, Año 2001. Cap. 2, Cláusula 3, Pág. 3

tecnologías a nivel internacional. Consideramos que los funcionarios de ANTEL no están ajenos al conocimiento y adaptación de dichos cambios. Ellos consideran que se justifica la capacitación para atender las nuevas demandas generadas por la incorporación de tecnologías y conocimientos en los puestos de trabajo. La capacitación de ANTEL está orientada a los funcionarios como un proceso que fomenta tanto el desarrollo funcional como el personal. El Acuerdo expresa que estamos ante un proceso positivo y no ante una amenaza al sistema⁵⁵. Un técnico entrevistado nos indico:

[[es fundamental que el responsable del sector esté enterado y, más que enterado, que este comprometido con esa capacitación, que en muchos casos puede responder a un desarrollo personal y en el mejor de los casos responde a un desarrollo personal de repercusión directa en los puestos de trabajo que a veces no siempre se da pero, muchas veces el desarrollo personal es un objetivo que el sector le interesa tener]]
[[Fuente: Entrevista en profundidad con Técnico en TeleEducación]]

El objetivo de los convenios entre ANTEL y SUTEL es reglamentar los cambios tecnológicos y organizacionales que se originen en los puestos de trabajo en el periodo considerado. Nosotros creemos que la incorporación de cambios en la empresa a nivel tecnológico y organizacional ha sensibilizado a la organización a lo largo del tiempo y ha motivando un accionar colectivo que se ha materializado en los Convenios. Dichos Convenios, regulan la mutua relación entre la empresa y el sindicato. Creemos que la formación continua en el marco de la incorporación de tecnologías y conocimientos a las tareas de trabajo es un hecho que motiva a los actores sociales. De esta manera, las preocupaciones de los actores giran entorno a la estructura y a la función sobre los empleos. En este sentido, lo anteriormente expresado se plasma en el siguiente texto,

[[Los objetivos del referido convenio fueron... regular los cambios que aparejaría la modificación de los procedimientos y sistemas de trabajo que implicaba la implantación de los nuevos modelos de gestión y garantizar la estabilidad y capacitación de los funcionarios durante el referido proceso de cambio.]]⁵⁶

La capacitación implica la creación de un compromiso por parte de los trabajadores con los objetivos empresariales⁵⁷ que implica competir en el mercado e incorporar tecnologías para formar parte del paradigma de empresas modernas. Entendemos que el modelo de capacitación cumple el rol de internalizar en los funcionarios valores y normas culturales para el cumplimiento de los objetivos empresariales. El objetivo de la capacitación⁵⁸ es alinear a los funcionarios en la adaptación a nuevas normas en los puestos de trabajo, con el propósito de incorporar tecnologías y cambios en el entorno comercial en este periodo 2000-2004. Ello se refleja en el siguiente extracto:

[[La mencionada capacitación tendrá como objetivo preparar a los funcionarios para los cambios en las tareas, por lo tanto, se reintentará y/o reorientará en función del alcance de dicho objetivo.]]

⁵⁵ Acuerdo ANTEL-SUTEL, Año 2001. Cap. 1, Cláusula 1.5, Pág. 1

⁵⁶ Convenio ANTEL-SUTEL, Año 2001, Cap. 1, Cláusula 1.2, Pág. 1

⁵⁷ Memorias y Balance Anual ANTEL 2000-2004

⁵⁸ Convenios ANTEL-SUTEL, Año 2003, Cap. 3, Cláusula 3.3 Pág. 4

XII. LOS RECURSOS HUMANOS Y LA IMPLEMENTACION DE LA CAPACITACION DE ANTEL.

4.1 La implementación de la capacitación de ANTEL

La empresa tiene derecho a implementar un Plan de Capacitación y el deber de garantizarlo⁵⁹. Para ello cuenta con un Centro de Capacitación (CCA) y un Equipo de Técnicos. La implementación de la política de capacitación laboral, se encuentra signada por los objetivos empresariales que es competir en un mercado e incorporar tecnología de punta. La *Memoria y Balance Anual* del año 2000 señala lo siguiente con relación a lo expresado:

*[] Se han alineado los subsistemas de reconversión, reclutamiento, selección, retención y plan de carrera de los empleados a los nuevos requerimientos de la empresa[.]*⁶⁰

Nosotros creemos que la política de capacitación se implementa debido a los esfuerzos de cooperación entre los actores sociales implicados. Dicho esfuerzo de cooperación, se origina en la toma de conciencia de un contexto de mercado en competencia e incorporación de tecnologías.

4.2 La implementación desde el punto de vista de la selección de los funcionarios a capacitar en ANTEL

A nivel de los Acuerdos, los funcionarios poseen el derecho y deber de participar de las instancias formativas dentro o fuera de sus horarios habituales de trabajo en la empresa, y son autónomos de beneficios agregados por su concurrencia a los cursos. Los beneficios agregados son: retribuciones adicionales y provisión de cargos. Al respecto el Convenio ANTEL – SUTEL sostiene:

*Se establece que las actividades de formación [...] podrán ser impartidas fuera de la jornada u horario habitual de trabajo, sin que se genere retribución adicional por la concurrencia. Los resultados obtenidos en las acciones de formación serán independientes de los mecanismos de provisión de cargos [...].*⁶¹

Según lo indicado en los Acuerdos, los funcionarios que poseen prioridad en los derechos y deberes firmados son aquellos “permanentes” en la empresa y con el “perfil requerido” para la ocupación del puesto. Leamos:

⁵⁹ *Convenios ANTEL-SUTEL, Año 2003, Cap. 3, Cláusula 3.3, Pág. 4*

⁶⁰ *Memoria y Balance Anual de ANTEL, Año 2000, Pág. 51.*

⁶¹ *Convenio ANTEL-SUTEL, Año 2003, Cap. 3, Cláusula 3.3, Pág. 4.*

En todos los casos de incorporación de cambios tecnológicos o modificaciones organizacionales, se dará prioridad en la ocupación de los puestos de trabajo a los funcionarios permanentes, que cuentan con el perfil requerido para el puesto a ocupar. En cualquier caso, los progresos técnicos de la modernización de la gestión, no podrán producir merma ni perjuicios alguno en las retribuciones fijas de los trabajadores, que se procurara participen en la misma [...].⁶²

Basados en las entrevistas realizadas la prioridad formal registrada en los Acuerdos se desdibuja cuando se da cuenta de que la decisión de capacitar y la elección de los funcionarios queda a cargo de los criterios de los Gerentes de División de los funcionarios vinculados.

4.3 La implementación desde el punto de vista de la selección de los funcionarios a instructores de la capacitación

La empresa cuenta con un grupo de instructores que imparten los cursos a los funcionarios. Atendiendo a la fuente de capacitación a la que pertenecen pueden tener tres orígenes:

- 1) Los del Centro de Capacitación de ANTEL. Dichos instructores son funcionarios de la empresa y poseen las mismas características que los demás (descriptas en el primer capítulo de análisis). Dependiente de la acción formativa si correspondiera son ellos mismos quienes elaboran manuales para el trabajo.
- 2) Los de Instituciones Externas a ANTEL. Estos instructores pertenecen a instituciones ajenas a ANTEL (ORT, UDELAR, etc.).
- 3) Los Instructores de los Cursos en el Exterior.

La empresa está implementando en algunos sectores Programas de Gestión de Calidad, según datos de la Memoria y Balance Anual Año 2002 al respecto subraya el acuerdo con UNIT para expedir certificados.

⁶² Convenio ANTEL-SUTEL, Año 2001, Cap. 4, Cláusula 4.1, Pág. 4.

XIII. MODELO DE EVALUACION Y RESULTADOS DEL PLAN DE CAPACITACION DE ANTEL.

Durante el periodo 2000-2004 en ANTEL se han realizado experiencias de evaluación por parte de los técnicos del CCA a la capacitación laboral basándose en los Niveles 1 y 2 avanzado hacia el nivel 3 del Modelo de *Donalds Kirkpatrick*. No obstante el modelo original posee 4 niveles. Ello se realiza mediante el uso de formularios de preguntas para ser contestadas de manera individual y anónima de forma presencial o a distancia una vez finalizado el curso⁶³.

5.1 Evaluación y resultados en el NIVEL 1

El nivel 1 del modelo de *Kirkpatrick* se mide mediante las respuestas a preguntas acerca la reacción del estudiante (qué pensaron y qué sintieron en el entrenamiento). Según nuestros datos recabados una vez finalizada la acción formativa se solicita a los participantes completar en forma anónima un formulario de encuesta que consta de los siguientes aspectos⁶⁴:

- Coordinación previa.
- Aspectos a evaluar del curso.
- Aplicabilidad y Desarrollo de Personal.
- Carga Horaria.
- Infraestructura.
- Recomendación.
- Aspectos a evaluar del Instructor.

Con respecto a este tema un entrevistado nos señaló:

[[Nosotros, hasta el momento, estamos aplicando un cuestionario de satisfacción donde hacemos preguntas con respecto a la información previa que se recibió antes de concurrir al curso, a la parte de coordinación previa y, después, evaluamos algunos aspectos del curso como los contenidos, los manuales, este... la presentación en si, los medios utilizados, medios didácticos, después este... consultamos si el curso fue apropiado a intereses si el curso ha ayudado en su puesto de trabajo, si lo recomiendan este... para que sigan habiendo cursos de esas características y después, evaluamos también, el desempeño desde el punto de vista del instructor o sea los conocimientos, la claridad para transmitirlos este... ejercicios, de formas de hacerlo [...]]. (Entrevista con Técnico en Coordinación e Implementación)

⁶³ Informe de Evaluación de la Capacitación, 2008, Pág. 2

⁶⁴ Idem. Pág. 4.

Para complementar estos datos véase además la *Memoria y Balance Anual de ANTEL* en el año 2002, puesto que resultó de la evaluación en este nivel que el 89 % de los funcionarios que respondieron el formulario califica a los cursos entre “bueno” y “muy bueno” y el 94 % califica la calidad de los instructores entre “bueno” y “muy bueno”⁶⁵.

5.3 Evaluación y resultados en el NIVEL 2

El nivel 2 del modelo de *Kirkpatrick* mide el aprendizaje o el aumento resultante en conocimiento o capacidad. Según el contenido didáctico del curso en ANTEL la evaluación en este nivel se plasma así:

a) a través de las pruebas de conocimiento realizadas al finalizar los cursos. Es el caso de los cursos de Inglés, Informática, Economía, Marketing, Nuevas Tecnologías y se da como aprobado el curso al alumno. El CCA construye un indicador que es el “índice de capacitación” e indica el porcentaje de alumnos que superan el 60% y 80% de la calificación del curso⁶⁶. No contamos con datos de este indicador para el periodo 2000-2004.

b) a través de un control de las asistencias, por ejemplo con un porcentaje del ochenta por ciento a los cursos de Comunicación o Negociaciones, el alumno aprueba. Para complementar esta información vemos cómo lo expresa un técnico en una entrevista:

[[Los cursos en general tienen un proceso de evaluación por supuesto y... bueno... en algunos casos evaluamos conocimientos y en otros sólo evaluamos por la asistencia. Los cursos que son más bien actitudinales, no motivacionales, o los que te hablaba hoy Comunicaciones, Negociaciones, Trabajo en equipo, Relaciones Interpersonales esos, no tienen una prueba necesariamente de conocimientos. Se trabaja a nivel de taller y... bueno... se aprueba por asistencia no! [...], salvo ejemplos: Informática, Nuevas Tecnologías, Economía, Marketing, Inglés [...]] (Entrevista en Profundidad con técnico en Planificación).

5.4 Evaluación y resultados hacia un NIVEL 3 y NIVEL 4

En el Nivel 3 del modelo de *Kirkpatrick* se mide el comportamiento o el grado del comportamiento, mejora y puesta en práctica de la capacidad. Según datos obtenidos de las *Memoria y Balance Anual de ANTEL* en el año 2002 el resultado final de la evaluación fue en este nivel que el 93 % aplicó lo aprendido a su tarea diaria laboral⁶⁷.

Basados en las entrevistas y los datos del Informe de Capacitación 2008 observamos que ANTEL en el periodo 2000-2004 no ha llevado a cabo un sistema de evaluación de impactos de la política de

⁶⁵ *Memoria y Balance Anual de ANTEL, Año 2002, Pág. 38.*

⁶⁶ *Informe Evaluación de la Capacitación, 2008, Pág. 5.*

⁶⁷ *Memoria y Balance Anual de ANTEL, Año 2002, Pág. 38.*

capacitación laboral en un Nivel 4 de *Kirkpatrick*. Dicho nivel mide el impacto de las tareas efectuadas por el aprendiz o funcionario sobre el negocio de la empresa⁶⁸. Creemos que si el sistema de evaluación de la capacitación en ANTEL se extendiera hacia este nivel, permitiría la detección de fallas a corregir en el futuro para reducir costos, reclamaciones, incrementar la productividad, mejorar la calidad, etc. No obstante, los técnicos del CCA consideran que todos los niveles de evaluación son importantes. Leamos el *Informe*:

*[] el proceso de evaluación] es clave para realizar diagnósticos, detectar necesidades de capacitación y programar nuevas acciones formativas [...]*⁶⁹.

Cabe acotar, que no tenemos datos estadísticos de la cantidad de funcionarios que realizaron la evaluación y de los que no la realizaron pero concurren a la instancia formativa en periodo 2000-2004.

5.5 Indicadores y resultados de la capacitación laboral de ANTEL

Según datos del CCA el Cuadro comparativo 1 (Ver Anexo),⁷⁰ muestra que en el año 2000 se han realizado cuatrocientos setenta y siete cursos, en el año 2001 se realizaron cuatrocientos setenta y dos cursos, en el año 2002 se llegó a seiscientos setenta y seis acciones formativas, en el año 2003 tuvieron lugar setecientos veintiocho actividades formativas y en el año 2004 se alcanzaron mil trescientos noventa cursos. Ello responde a 8.214 horas en el año 2000, un leve descenso en el año 2001 a 7.632 horas, para ascender a 10.756 horas en el año 2002 y seguir ascendiendo en los años siguientes en el año 2003 corresponde 14.583 horas y al año 2004 corresponden 17.826 horas. En cuanto al número de horas participantes en el periodo considerado también hemos visto un ascenso de 5.195 en el año 2000, a 5.790 en el año 2001, a 8.115 en el año 2002, 8.590 en el año 2003, a 16.612 en el año 2004. Para complementar estos datos cuantitativos creemos elocuente el siguiente trozo tomado de una entrevista en que se deja ver el proceso desde la perspectiva cualitativa en el periodo considerado:

[]hasta hace poco tiempo, hace pocos años, capacitación daba determinados cursos mágicos que de ahí no salía era siempre lo mismo después, empezó a diversificarse mucho verdad!... Y bueno, la capacitación en esos años este... aumentó mucho con lo que tiene que ver con los cursos sobre todo en computación [...]. (Entrevista con funcionario capacitado en Marketing).

En los años 2000 y 2001 los cursos han descendido según los datos expuestos en el cuadro comparativo 1 (Ver Anexo). El número de funcionarios participantes de la capacitación de la empresa en el periodo considerado por el Cuadro ha descendido y luego asciende, debemos tener en cuenta que el CCA al

⁶⁸ *Informe de Evaluación de la Capacitación 2008, ANTEL, Pág. 1.*

⁶⁹ *Idem.*

⁷⁰ *Idem., Pág. 2.*

construir este indicador toma la cantidad de que un individuo haya participado en actividades de formación, por lo tanto no estamos hablando de cantidad de funcionarios estrictamente. La cantidad de horas de cursos han venido en descenso en el periodo considerado.

En los años 2001 al 2004 observamos un ascenso constante en las tres variables antes mencionadas. Ello se corresponde con los datos de la *Memoria y Balance Anual* del año 2003 que expresa que 8.600 funcionarios participaron de distintas instancias de capacitación del CCA. En este mismo año hubo un incremento del 27 % en la cantidad de horas participantes que corresponde un ascenso de 146.222 horas con respecto al año 2002. Hacia el año 2004, según el cuadro hubo un incremento del 27 % en cuanto a cursos de capacitación y horas participantes con respecto al año 2003.

La modernización de la empresa ANTEL a partir de la década de los noventa se llevó a cabo en el marco de una política económica estatal de liberación, apertura y desmonopolización. De esta manera, el modelo de capacitación como elemento modernizador implicó la creación de un compromiso entre los trabajadores con los objetivos empresariales. La modernización de dicha empresa involucró un plan de capacitación orientado a aquellos puestos o áreas relacionados con la competitividad de los productos, orientándose a: mejorar la gestión, fomentar una cultura empresarial de cambio a los mandos medios y altos, fomentar capacidades individuales, trabajar en equipo, actualización de dichos puestos según la decisión de la autoridad directa e incorporar tecnología para proporcionar renovados servicios.

Según datos Cuadro comparativo 2 (Ver Anexo)⁷¹, entre los años 2003 y 2004 la cantidad de participantes en la TeleEducación han aumentado y paralelamente a ello se ha dado un aumento también en las horas participantes. Dicho aumento se ve facilitado por el desarrollo de una herramienta tecnológica en la empresa, nos estamos refiriendo a la Intranet. Así el cuadro ilustra que entre el año 2003 y 2004 se pasó de 129 participantes en la TeleEducación a 222. Las horas participantes entre el año 2003 y 2004 han visto un leve descenso de 3.155 a 3.121 respectivamente. Para complementar el análisis de estos datos creemos conveniente mostrar las declaraciones que siguen:

[].muy importante, que esa capacitación actualizada llegue muy rápido, entonces, las herramientas a distancia facilitan eso y, posiblemente este también, repercuten en la calidad de la capacitación que se pretende que sea siempre con contenido sumamente, muy buenos contenidos y además, el tema de costos que los costos pueden llegar de alguna manera, a amortiguarse con capacitación a distancia [...]. (Entrevista con Técnico en TeleEducación)

⁷¹ Informe Evaluación de la Capacitación, 2008, ANTEL, Pág. 3

No obstante, no perdamos de vista las críticas ya expuestas en el capítulo 2 acerca de las desventajas de la capacitación a distancia. Recordemos que de nuestras entrevistas surgió que la modalidad de capacitación a distancia a través de la Intranet Corporativa es utilizada para el aprendizaje de nuevas tecnologías como equipos de trabajo, no admitiendo un manejo práctico u operativo que permita llegar al conocimiento de las características propias del objeto. Sin embargo, la TeleEducación ha sido de mucha utilidad para aquellos cursos que no poseen una cualidad práctica u operativa, como por ejemplo son los casos de cursos de Gestión y Administración.

5.6 Evaluación, forma de los cursos y resultados de la capacitación de ANTEL

Según datos recabados los cursos de capacitación revisten la forma de “cursos de actualización, charlas o seminarios”. Dicha forma creemos que deriva de tres aspectos principales con presuntas explicaciones.

1) La cantidad de horas y contenidos es funcional al ritmo vertiginoso con que se incorporan tecnologías y cambios en el mercado. Por lo tanto, la capacitación debe de ser breve, flexible y acelerada con el fin de gestionar los cambios tecnológicos y cambios del mercado en el marco de la modernización de la empresa.

2) La actualización no siempre se cumple desde la dimensión de capacitación pero sí desde la dimensión de incorporación tecnológica. El plan de capacitación no ha sido permanente. Según datos de nuestro registro hay funcionarios en la empresa que no han recibido actualización para el desempeño en su función, dato relevante para las características de una empresa como ANTEL que en los últimos años ha venido mejorando su gestión⁷² pero que no se puede generalizar al conjunto de la empresa. Un informante lo manifestó de la siguiente manera:

Por eso, es que digo en la teoría, tá! Bien! Va a contrapelo con la realidad porque vos en la práctica muchas veces no podes aplicar los conceptos que te vertieron los educadores de ANTEL en eso, en el... capacitación tiene la práctica a raíz de que no tenés los implementos necesarios para poder trabajar y eso pasa del 2000 al 2004, pasa del 1984 al 2000, le pasa siempre, no es una cosa que sea de un periodo solo, va a contrapelo para la capacitación, al trabajador le ha servido para ponerse a la altura de la tecnología es indudable y que le a servido a la propia administración por que tiene trabajadores con la capacidad determinada o tal para poder explicar al usuario el servicio que ANTEL brinda todo lo que es lo tecnológico [...]. (Entrevista en profundidad con Dirigente Sindical Sector Planta Externa Redes y Accesos).

Presumimos que la explicación a este hecho es que la empresa prioriza el cumplimiento de aquellos objetivos que cree que atañen a la situación competitiva del momento y que cree que implican una situación de supervivencia dejando de lado o rezagadas aquellas áreas que según su criterio no comprometen la

⁷² Ver: <http://www.antel.com.uy> 03/12/09

supervivencia de la empresa sin actualización o una capacitación permanente. Por lo tanto la capacitación de ANTEL se ha caracterizado por ser flexible a los objetivos empresariales que se planteen la empresa. De acuerdo con esto la empresa ha de incorporar tecnologías y conocimiento para enfrentar los cambios en el mercado. La estrategia ha priorizado por ejemplo capacitar a aquellas áreas donde se comercializan productos. Así, la organización del trabajo y los procesos productivos que estén afectados por los objetivos empresariales serán los primeros en capacitar siempre y cuando ya no se encuentren capacitados. Entonces se relegan aquellos sectores que no tengan como principal planteo el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3) El plan de capacitación no ha sido uniforme. El tema de la no uniformidad tiene dos aspectos a destacar:

- a) El sistema de elección de funcionarios a capacitar está sujeto a la decisión de los mandos altos y medios de la empresa (aquellos Gerentes técnicos que diseñan el catalogo y deciden el cupo máximo de alumnos y aquellos Gerentes de División que deciden qué funcionarios enviar a capacitar)
- b) La incorporación tecnológica muchas veces está ausente al lado de la capacitación para los puestos de trabajo. Por ejemplo la categoría de capacitación en Planta Externa Redes y Accesos según el Informante Calificado ha revestido esta situación, como reflejo se presenta el siguiente texto de entrevista:

[...] con el curso que hiciste para aprender a trabajar con ese aparato si en seis meses vos no tocaste ese aparato, porque no te lo dan, esto es una cosa novedosa, tenes que agarrar el manual de cómo prender y apagar este aparato, o sea esa es la infraestructura que ANTEL [...] (Entrevista con funcionario capacitado en Planta Externa Redes y Accesos y Dirigente Sindical).

XIV. CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo realizaremos una breve recapitulación sobre los datos relevados en el curso de la investigación su relación con el sistema de hipótesis y los objetivos propuestos. Finalmente desarrollaremos algunas reflexiones sobre los hallazgos detectados durante la realización del proyecto.

El primer objetivo que nos planteamos en el trabajo fue describir la actividad y trayectoria de la empresa ANTEL con relación a la planificación, coordinación, implementación y resultados de la política de capacitación laboral en el periodo 2000-2004. De la descripción del mismo concluimos que la adopción del edificio propio “Complejo Torre de las Telecomunicaciones” en el año 2000 es un mojón en el periodo considerado por nuestra investigación. El hecho generó cambios culturales en los modos de trabajo y de las formas de gestión de la empresa a saber: a) creación de empleos y re organización de otros: se pasó de un modo de trabajo manual a uno en que se informatizaban los procesos productivos. b) implementación de *Programas de Gestión de Calidad y Certificaciones en Calidad* en algunos sectores⁷³ para la competitividad de la empresa en el mercado. c) cambio de los objetivos empresariales⁷⁴ en el periodo 2000-2004: de ser la telefonía básica y celular su principal objetivo pasa a ser el negocio de los datos. La Gerencia de RRHH y el Centro de Capacitación (CCA) en dicho periodo, han establecido un acuerdo con el *Instituto Uruguayo de Normas Técnicas* (UNIT) a fin de suministrar cursos de capacitación y diplomas a los empleados de los sectores que están implementando *Programas de Gestión de Calidad*⁷⁵. En el caso de aquellos sectores que no están implementando dicho programa, el CCA suministra directamente los cursos⁷⁶.

Un segundo objetivo era relevar características sociales de los funcionarios beneficiarios de la política de capacitación laboral. En el periodo 2000- 2004 se registra un descenso en la cantidad de funcionarios⁷⁷. Según datos recabados en el año 2006 en la encuesta y las entrevistas, los funcionarios poseen distintos niveles educativos que van desde estudios primarios hasta estudios de nivel universitario y de posgrado. El 51 % de los funcionarios de la empresa poseía en el periodo considerado más de 42 años de edad. Dichas características presumimos que se explican de acuerdo con que el Estado ha implementado una ley que cierra el ingreso a la carrera administrativa hasta el año 2015. No obstante, en el periodo 2000-2004 ha sido imprescindible para ANTEL flexibilizar su marco legal y para poder lograr sus objetivos participa en numerosas empresas: ITC SA, ACCESA SA, HG SA, etc. Todas ellas son sociedades anónimas

⁷³ Ver: Entrevistas con Informantes Calificados

⁷⁴ www.antel.com.uy 03/12/09

⁷⁵ *Memoria y Balance Anual Año 2002*.

⁷⁶ En el actual trabajo describe el organigrama de la empresa de manera general a través de las entrevistas en profundidad a los informantes calificados con el fin de cumplir el objetivo planteado.

⁷⁷ *Memoria y Balance Anual de ANTEL*, Año 2004, Pág. 37

que operan en el marco del Derecho Privado, gracias a las cuales ANTEL ha podido incorporar mano de obra calificada para ser una empresa eficiente⁷⁸.

En el año 2000⁷⁹ los funcionarios se distribuían en ocho grupos ocupacionales: Los grupos más numerosos son: 1) Comercial (36%). 2) Operación y Mantenimiento (32%)⁸⁰. Los grupos minoritarios son: 3) Administración (11%). 4) Profesionales (9%). 5) Directivos (5%). 6) Servicio de Apoyo (4%). 7) Informática (2%). 8) Estudiantes (1%)⁸¹. Al final de nuestro periodo considerado en el año 2004, los funcionarios se distribuían en cinco grupos ocupacionales⁸². No obstante, se tienen los mismos grupos ocupacionales que antes describimos incorporados adentro de estos cinco grupos. Porcentualmente los grupos más numerosos siguen siendo los sectores: 1) Atención Comercial (37%). y 2) Operación y Mantenimiento (32%)⁸³. Los grupos minoritarios son: 3) Administrativos (11%). 4) Profesionales, estudiantes e Informáticos (13%). 5) Dirección (7%).

Un tercer objetivo fue describir los recursos humanos y materiales disponibles por parte de ANTEL para la capacitación. Dicha empresa dispone de un Catálogo Anual de cursos (El Plan de Capacitación y el catálogo es proyectado cada año según las demandas que surgen de los cursos y es formado por la Gerencia de Planificación a partir de los cursos dictados en el año anterior. El Catálogo posee el presupuesto de gastos, instructores, instrumentos, contenidos, horas, cupos, etc. para los cursos.), una Central de Entrenamiento, doce salones equipados con alta tecnología con capacidad para 184 participantes, numerosos instrumentos didácticos. Todo ello permitió implementar la modalidad de capacitación “a distancia” (TeleEducación) y la modalidad presencial así como también la evaluación de los cursos.

Concluimos que las modalidades de capacitación de ANTEL es un aspecto a destacar: a) La capacitación presencial permite a los funcionarios interactuar en el escenario de aprendizaje tiene una forma de participación interactiva y colectiva entre funcionarios. En tal sentido se permite conocer y acceder a las nuevas tecnologías por medio de un manejo práctico y sensitivo. b) La modalidad a distancia a través de la Intranet Corporativa ha sido de mucha utilidad para aquellos cursos que no poseen una cualidad práctica u operativa.

⁷⁸ Ver: www.antel.com.uy 03/12/09

⁷⁹ *Memoria y Balance Anual ANTEL*, Año 2000, Pág. 52

⁸⁰ Estos porcentajes para los grupos 1) y 2) son interesantes para ANTEL, porque el rubro Telecomunicaciones siempre está incorporando tecnologías de punta para poder competir en el mercado.

⁸¹ Sobre los grupos 4) 5), 6), 7) y 8) pensamos que podrían agregarse entre los grupos 1) y 2) de la siguiente manera: 4), 5) 7) y 8) con el grupo 3) y el grupo 6) con el 2). Véase que estos últimos grupos se relacionan con básicamente tres contenidos de capacitación detallados en la página 14 de este análisis atendiendo a tres categorías a saber, Gestión, Comercialización y Mantenimiento.

⁸² *Memoria y Balance Anual de ANTEL*, Año 2004, Pág. 37

⁸³ Podemos notar que en el 2004 el grupo Operación y Mantenimiento está agregado al grupo Servicios de Apoyo.

Las fuentes de la política de capacitación de ANTEL son tres, a saber: a) El Centro de Capacitación reviste el mayor porcentaje en la distribución comparativa (80,17 %). b) Los cursos dictados por otras instituciones (UDELAR, ORT, UDE, Universidad de Montevideo) (13,78 %). c) Los cursos con la forma de Eventos en el Exterior contratados por ANTEL (6,05 %). En estos últimos, muchas veces los responsables del servicio concurren y luego se vuelven multiplicadores de la capacitación mediante el CCA.

Los contenidos y áreas temáticas de la política de capacitación de ANTEL en el año 2001, segregadas en once categorías⁸⁴. En nuestra investigación encontramos que esas once categorías es posible reducirlas a tres categorías de contenidos a fin con nuestras conjeturas de investigación: a) Incorporación de nuevas tecnologías y de contenidos de conocimientos para el diario gestión administrativo en los puestos de trabajo, por ejemplo incorporación de equipos informáticos. b) Incorporación de nuevas tecnologías y contenidos de conocimientos para el mantenimiento de los equipos existentes en la empresa, por ejemplo cambios en las centrales telefónicas, etc. c) Incorporación de nuevas tecnologías y de contenidos de conocimientos para la comercialización por parte de los funcionarios que cumplen dichas tareas en sus puestos de trabajo. Dichos ámbitos o contenidos atraviesan áreas y empleos en la empresa.

En el actual trabajo no se tuvo acceso a ningún tipo de material documental escrito o discursivo, acerca de los recursos financieros destinados a la capacitación de los funcionarios. No obstante, dicho tema no está en nuestros objetivos especificado de la actual investigación pero constituye una punta interesante para futuras investigaciones.

Un cuarto objetivo nos permitió conocer la planificación, la coordinación, implementación y los resultados de la política de capacitación laboral de ANTEL. Los técnicos entrevistados de planificación y coordinación manifestaron que las necesidades de capacitación en la empresa las detecta la Gerencia de Planificación perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos de ANTEL. En el caso de los sectores de la empresa que están aplicando *Programas de Gestión de Calidad* tienen un relevamiento del que surge un Plan Anual de Capacitación. En base a ese Plan de capacitación se realiza un Catálogo de Cursos y se publica en la Intranet Corporativa, ellos determinan a qué funcionarios quieren capacitar y en qué cursos en ese período. Una vez finalizado los cursos UNIT expide los certificados a los asistentes.

Para el caso de las áreas que no hacen *Programas de Gestión de Calidad* los técnicos entrevistados también manifiestan que las necesidades de capacitación en la empresa las detecta la Gerencia de Planificación perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos de ANTEL. La diferencia está en que un Gerente de División realiza la solicitud y transfiere ese Plan Anual conforme a áreas temáticas o bien lo baja

⁸⁴ *Memoria y Balance Anual de ANTEL, Año 2001, Pág. 52.*

de la Intranet Corporativa. En este caso es el Gerente de División quien realiza un relevamiento centralizado a través de la Gerencia de Planificación para que la misma dé el aval y finalmente los funcionarios concurren a los cursos⁸⁵.

ANTEL y su sindicato SUTEL han firmado dos Acuerdos en el periodo 2000-2004. Según los Acuerdos la empresa tiene como deber certificar un proyecto de capacitación continua y uniforme. Los funcionarios jerarcas tienen el deber de fomentar el nuevo cambio cultural. Este se refiere al fomento de una Política de capacitación laboral para la adopción de nuevas normas y valores en los puestos de trabajo, la cual traerá consigo cambios en los procesos productivos de la empresa con el fin de llevar a cabo los objetivos empresariales. Concluimos así que el objetivo de los convenios entre ANTEL y SUTEL es reglamentar los cambios tecnológicos y organizacionales que se originen en los empleos en el periodo considerado. La capacitación implica un compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales⁸⁶ y la adopción de nuevas normas culturales con el propósito de que la empresa incorpore tecnologías y conocimientos y compita en el mercado hacia un paradigma de empresas modernas.

Con respecto a la experiencia de evaluación del CCA en el periodo considerado. Podemos decir que se basan en los Niveles 1 y 2 avanzado hacia el nivel 3 del Modelo de *Donalds Kirkpatrick*. Dichos niveles miden a) la reacción del estudiante, b) el aumento resultante de la capacidad o aprendizaje, c) comportamiento o puesta en práctica de la capacidad a la tarea. No obstante, el modelo original posee 4 niveles. Basados en las entrevistas y los datos del Informe de Capacitación 2008 observamos que ANTEL en el periodo 2000-2004 no ha llevado a cabo un sistema de evaluación de impactos de la política de capacitación laboral en un Nivel 4 de *Kirkpatrick*. Dicho nivel mide el impacto de las tareas efectuadas por el aprendiz o funcionario sobre el negocio de la empresa⁸⁷. Creemos que si el sistema de evaluación de la capacitación en ANTEL se extendiera hacia este nivel, permitiría la detección de fallas a corregir en el futuro para reducir costos, reclamaciones, incrementar la productividad, mejorar la calidad, etc. No obstante, los técnicos del CCA consideran que todos los niveles de evaluación son importantes. Cabe acotar, que no obtuvimos datos estadísticos de la cantidad de funcionarios que realizaron la evaluación y de los que no la realizaron pero concurren a la instancia formativa en periodo 2000-2004.

El quinto objetivo nos permitió conocer los recursos humanos y la implementación de la capacitación de ANTEL. La empresa tiene derecho a implementar un Plan de Capacitación y el deber de garantizarlo⁸⁸, para ello cuenta con un Centro de Capacitación (CCA) y un Equipo de Técnicos. De ello concluimos que la

⁸⁵ Datos recabados de Entrevista con Informantes Calificado de la Oficina de Capacitación de ANTEL.

⁸⁶ *Memorias y Balance Anual ANTEL 2000-2004*

⁸⁷ *Informe de Evaluación de la Capacitación 2008, ANTEL, Pág. 1.*

⁸⁸ *Convenios ANTEL-SUTEL, Año 2003, Cap. 3, Cláusula 3.3, Pág. 4*

implementación de la política de capacitación laboral, se encuentra signada por los objetivos empresariales que es competir en un mercado e incorporar tecnología de punta.

Según lo indicado en los Acuerdos, los funcionarios que poseen prioridad en los derechos y deberes firmados son aquellos “permanentes” en la empresa y con el “perfil requerido” para la ocupación del puesto. Basados en las entrevistas realizadas la prioridad formal registrada en los Acuerdos se desdibuja cuando se da cuenta de que la decisión de capacitar y la elección de los funcionarios queda a cargo de los criterios de los Gerentes de División de los funcionarios vinculados.

La empresa cuenta con un grupo de instructores que imparten los cursos a los funcionarios. Atendiendo a la fuente de capacitación a la que pertenecen pueden tener tres orígenes: a) Los del Centro de Capacitación de ANTEL. Dichos instructores son funcionarios de la empresa y poseen las mismas características que los demás (descriptas en el primer capítulo de análisis). Dependiente de la acción formativa si correspondiera son ellos mismos quienes elaboran manuales para el trabajo. b) Los de Instituciones Externas a ANTEL. Estos instructores pertenecen a instituciones ajenas a ANTEL (Universidad ORT, UDELAR, etc.). c) Los Instructores de los Cursos en el Exterior.

El sexto objetivo principal nos permitió analizar los indicadores del CCA: número de cursos, horas, participantes y horas participantes⁸⁹. Según datos expuestos en el *Capítulo XIII*, podemos concluir que entre el año 2003 y 2004 la cantidad de participantes en la TeleEducación han aumentado y paralelamente a ello se ha dado un aumento también en las horas participantes. Dicho aumento se ve facilitado por el desarrollo de la Intranet Corporativa. Dicha modalidad es utilizada para el aprendizaje de nuevas tecnologías como equipos de trabajo, no admitiendo un manejo práctico u operativo que permita llegar al conocimiento de las características propias del objeto. No obstante, la TeleEducación ha sido de mucha utilidad para aquellos cursos que no poseen una cualidad práctica u operativa, como por ejemplo son los casos de cursos de Gestión y Administración.

Concluimos que los cursos de capacitación tanto en la modalidad tradicional como a distancia revisten la forma de “cursos de actualización, charlas o seminarios”. Además que a) La cantidad de horas y contenidos es funcional al ritmo vertiginoso con que se incorporan tecnologías y cambios en el mercado. Por lo tanto, la capacitación debe de ser breve, flexible y acelerada con el fin de gestionar los cambios tecnológicos y cambios del mercado en el marco de la modernización de la empresa. b) La actualización no siempre se cumple desde la dimensión de capacitación pero sí desde la dimensión de incorporación

⁸⁹ En el actual trabajo no se tuvo acceso a ningún tipo de material documental escrito o discursivo, acerca de la cantidad de funcionarios no capacitados por lo que tiene dicha limitación.

tecnológica. El plan de capacitación no ha sido permanente. Según datos de nuestro registro hay funcionarios en la empresa que no han recibido actualización para el desempeño en su función, dato relevante para las características de una empresa como ANTEL que en los últimos años ha venido mejorando su gestión⁹⁰ pero que no se puede generalizar al conjunto de la empresa. Presumimos que la explicación a este hecho es que la empresa prioriza el cumplimiento de aquellos objetivos que cree que atañen a la situación competitiva del momento y que cree que implican una situación de supervivencia dejando de lado o rezagadas aquellas áreas que según su criterio no comprometen la supervivencia de la empresa sin actualización o una capacitación permanente. Por lo tanto la capacitación de ANTEL se ha caracterizado por ser flexible a los objetivos empresariales que se planteen la empresa. De acuerdo con esto la empresa ha de incorporar tecnologías y conocimiento para enfrentar los cambios en el mercado. La estrategia ha priorizado por ejemplo capacitar a aquellas áreas donde se comercializan productos. Así, la organización del trabajo y los procesos productivos que estén afectados por los objetivos empresariales serán los primeros en capacitar siempre y cuando ya no se encuentren capacitados. Entonces se relegan aquellos sectores que no tengan como principal planteo el cumplimiento de los objetivos empresariales. c) El plan de capacitación no ha sido uniforme. Ello reviste dos aspectos a destacar: a) El sistema de elección de funcionarios a capacitar está sujeto a la decisión de los mandos altos y medios de la empresa (aquellos Gerentes técnicos que diseñan el catálogo y deciden el cupo máximo de alumnos y aquellos Gerentes de División que deciden qué funcionarios enviar a capacitar). b) La incorporación tecnológica muchas veces está ausente al lado de la capacitación para los puestos de trabajo. Por ejemplo la categoría de capacitación en Planta Externa Redes y Accesos según el Informante Calificado ha revestido esta situación.

⁹⁰ Ver: <http://www.antel.com.uy> 03/12/09

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Baranda L y Clavería Ibáñez A. Como se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura por Umberto Eco. Versión Digital.
- Blaxter, L; Hughes, Ch y; Tight, M: Como se hace una investigación, Editorial Gedisa, Barcelona, España, 2000.
- Cea De Ancona, A, M. Metodología Cuantitativa. Estrategias de Investigación Social; Editorial Síntesis, Madrid, España, 1998.
- Casavalle, S. La reconversión de la fuerza laboral hoy en: ANTEL, Taller de sociología del Trabajo. Trabajo y competitividad en Uruguay, 1999.
- Castells, M, La sociedad red. Madrid Alianza Editorial 1996.
- Correa Fleitas, R. La transformación de las empresas publicas uruguayas, Ley N. 16.211. Fundación de cultura universitaria, 1992.
- Crozier, M. El fenómeno burocrático, Amorrortu editores, Buenos Aires, Argentina, 1974.
- Crozier, M y Fiedberg, E. El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, México, 1977.
- Eco, Umberto, Como se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y Escritura. Versión Digital.
- Finquelievich Susana, Redactando Textos Científicos. Practicas Actualizadas de escritura en Ciencias Sociales y Humanidades. Primera Parte. Versión Digital.
- Guerra, A. Pablo, Gestión Participativa y Nuevas Relaciones Laborales en Empresas Uruguayas.
- Hernández Sampieri, Fernández y Baptista; Metodología de la Investigación.
- Ibarra, Luis. Tendencias y Resistencias. Las Reformas de los Servicios Públicos en Uruguay durante el gobierno de Jorge Batlle. Departamento de Ciencia Política. Doc. Trabajo N. 49, 2005.
- Moreira, C. “La construcción de la agenda publica en Uruguay: una visión desde las elites”, en Susana Mallo (comp.) “Ciudadanía y democracia en el cono sur”, Grupo Mdeo.- UNESCO-Trazas, Mdeo., 1997
- Narbondo, P y Moreira, C. La reforma de las empresas públicas (1992-1994): actores, diagnostico y objetivos. Departamento Ciencia Política. Doc. Trabajo N. 11.
- Ruiz Bolívar, Carlos; El Enfoque Multimetodo en la Investigación Social y Educativa: Una Mirada desde el Paradigma de la Complejidad. Universidad Pedagógica del Libertador (UPEL) Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa (IPB). Venezuela, 2008.
- Solari, A y Franco, R. Empresas Publicasen el Uruguay: Ideología y Política. F.C.U, 1989.

En Observatorio Político. Informe de coyuntura N. 3/2002. Otro País: Rivero, M, La crisis como oportunidad de transformación: desarrollo y nuevas tecnologías en Uruguay.

Varios autores en Proyecto Agenda Uruguay. Servicios Públicos: Aportes hacia una política de Estado. Ediciones Trilce. Montevideo, 2001.

Valles, M, Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional, Síntesis S.A, Madrid, España, 1997.

Zamalvide, Martín; El proceso de difusión de Internet en el Uruguay: un análisis de los actores involucrados. Tesis de Maestría en Sociología. Departamento de Sociología Facultad de Ciencias Sociales (FCS)- Universidad de la República (UDELAR)

Sitios Web

www.antel.com.uy 03/12/09

www.wikipedia.org.com 03/12/09

www.cinterfor.org.com 03/12/09

www.rau.edu.uy/Biruni 03/12/09