

El Sistema de Diagnóstico: problemas y aprendizajes

Félix Mitnik
Ricardo Descalzi

*Los modelos de relojería o
las representaciones newtonianas
cada vez reflejan menos la complejidad
de las organizaciones humanas.*

GUY LE BOTERF, SERGE BARZUCCHETTI, FRANCINE VINCENT

En este capítulo se describirá el diseño y ejecución del Sistema de Diagnóstico de Capital Humano (SIDCAP), uno de los dos componentes del Programa de Capacitación de Trabajadores en Empresas (PCT); se señalarán algunos problemas asociados con su operación y se sintetizarán los principales aprendizajes que la gestión aportó a partir de sus éxitos y fracasos.

Consideraciones previas

De acuerdo al diseño, y tal como lo refleja el marco lógico, el propósito central del SIDCAP era incrementar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME) mediante la aplicación de un instrumento informatizado para el diagnóstico de necesidades de capacitación. El vínculo entre la capacitación y el incremento del capital humano determinó la denominación, quizás poco adecuada, que identifica al instrumento.

La ejecución del SIDCAP estuvo a cargo de la Fundación de Empresas para la Excelencia (FE), entidad integrada por más de 60 firmas dinámicas de la provincia y sede del Eurocentro Córdoba. Las principales metas del componente eran el diseño del sistema y su aplicación en 500 empresas.

Desde el punto de vista de la teoría económica, es dable suponer que la hipótesis de los diseñadores del Programa fue que, detectando las áreas en las

que es necesario capacitar, se resolverían algunas de las fallas que reducen la vocación inversora en recursos humanos por parte de las firmas. Desde esta perspectiva, el SIDCAP debía generar información que le permitiera al empresario definir las áreas en las que fuera necesario incrementar el capital humano específico de su personal. Se resolvería de esa manera el problema de información, al reducir la incertidumbre de una inversión caracterizada por un retorno a mediano o largo plazo.¹ Se garantizaría, además, que al limitar las externalidades positivas, la tasa de retorno de la inversión sería apropiada casi totalmente por la empresa. Resulta más difícil deducir las hipótesis que, desde la perspectiva de la educación de adultos, pueden haber influido en el diseño. Se puede señalar, sólo a título indicativo, que el conocimiento de las demandas de la empresa constituye el punto de partida del diseño de una acción de capacitación de calidad.

Desde el punto de vista institucional, la etapa de transferencia del instrumento al mercado de consultoría operó a través del esquema de “tres pisos”. La institución de tercer piso –el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)– debía asumir las funciones normativas para la definición de las políticas en aspectos tales como los criterios de calificación de los aplicadores del instrumento, los mecanismos de difusión del mismo y los montos a percibir por su uso. La FE debía actuar –una vez desarrollado el sistema– como un administrador de recursos a ser distribuidos a las empresas beneficiarias, para que los utilicen como medios de pago a las entidades de primer piso –firmas consultoras o profesionales individuales– a cambio de la prestación de servicios de diagnóstico. Del mismo modo que la Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC) en el Sistema de Bonos de Capacitación (SBC), la FE como intermediaria de los subsidios quedaba inhabilitada para proveer servicios de manera directa. Con este esquema se pretendía facilitar la conformación de un mercado de consultoría en diagnóstico.

Desde un punto de vista práctico, la aplicación del esquema se tradujo, a lo largo de la vida del Programa, en la generación de dos versiones del SIDCAP que constituyeron un desarrollo original para el país. La primera versión, SIDCAP 1.0 –1999 a 2002– fue esencialmente fuente de aprendizajes. La segunda versión, SIDCAP 2.0 –2003 a 2004– reflejó la experiencia adquirida e implicó cambios

1 Siempre desde la perspectiva de la teoría económica, la falta de información pertinente sobre las prioridades de capacitación es la responsable de inversiones ineficientes. Dicha ineficiencia se origina, por un lado, en la existencia de demandas de competencias que no son cubiertas, con lo que se produce una subinversión, ya que las empresas no están alertadas acerca de los problemas que ello origina. Por otro lado existen demandas sobrecubiertas, debido a que aparentan ser más rentables de lo que son, con lo que se produce una sobreinversión.

conceptuales, operativos e informáticos, que hicieron al sistema más flexible y, por ende, más adecuado a las necesidades de las empresas.

En la preparación de este capítulo se han utilizado materiales preparados durante el desarrollo y la evaluación del SIDCAP por Fernando Sastre, Carlos Debandi, Javier Santos Moro, César Torres, Sergio Rodríguez, Germán Burcher, Sebastián Albrisi y Félix Mitnik.

El primer equipo de diseño² sentó las bases conceptuales de tres variantes del instrumento destinadas a industrias medianas y pequeñas, microempresas industriales y sector hotelaría. Este equipo no utilizó de manera explícita los modelos desarrollados por la teoría de la administración, sino que se basó en los conocimientos implícitos de los profesionales que participaron de la tarea (fundamentalmente el aprendizaje que habían realizado a través de su contacto con la realidad empresarial).

La primera hipótesis subyacente en esta decisión fue que las pequeñas empresas argentinas presentaban particularidades que las alejaban de modelos desarrollados para empresas de gran porte. La segunda fue, probablemente, que al analizar las teorías de la administración se observa una “diversidad de discursos teóricos, la existencia de distintas denominaciones de la disciplina³ y la falta de consenso acerca del objeto en estudio” (Torres, J., 1999).⁴

El segundo equipo,⁵ cuya misión era extender las áreas de cobertura, amplió el número de versiones a los sectores comercial y microcomercial, servicios y micros servicios.

Antes de completar la aplicación de la primera versión sobre 500 firmas, se realizó una evaluación del sistema que condujo a establecer las bases de una nueva y significativamente mejorada versión del instrumento a la que, como se indicó, se identifica como SIDCAP 2.0.

Desde la perspectiva del vínculo entre ejecución y diseño del Programa, fue necesario, como estaba previsto, recorrer dos etapas antes de entrar en operación: una de desarrollo del sistema, incluido el programa informático, y otra de aprendizaje sobre la colocación del mismo, tema del que no existían antecedentes.

2 Integrado por Carlos Debandi, Mariela Camporro, Daniel Blank, Jorge Cassi, Manuel Jaimez, María Teresa de las Casas y Aldo Merlino.

3 Tales como administración, organización o gerenciamiento.

4 Ciencia que explica el comportamiento de las organizaciones o técnica aplicable a su conducción (Kliksberg, B., 1982, citado por Torres, J., 1999). Otros autores hablan de arte o tecnología.

5 Integrado por César Torres, Mariela Camporro, Mariano de Goycochea y Enrique Bianchi.

Diseño e implementación del Sistema de Diagnóstico

Las fases de desarrollo

El desarrollo de los instrumentos se planificó en tres etapas: diseño, prueba piloto y ajuste del sistema.

En la etapa de diseño⁶ se debían establecer, como parte de los instrumentos, los criterios más adecuados para detectar problemas que pudiesen ser resueltos mediante la capacitación. Por razones de operatividad y facilidad en su aplicación, el producto resultante debía estar disponible en soporte informático, lo que requería labores de desarrollo de software.

En la segunda etapa, prueba piloto, se debía verificar el funcionamiento del producto en un grupo de empresas pertenecientes a los sectores seleccionados. En la tercera etapa, ajuste, se esperaba extraer conclusiones y realizar las modificaciones sugeridas por la experiencia.

Se comenzó por determinar cuáles debían ser los niveles de las firmas sobre los que se realizaría el diagnóstico. Se decidió incluir a todas las personas que trabajaban de manera permanente en la empresa: directivos, mandos medios y personal operativo. Para cada nivel se diseñaron encuestas específicas.

La implementación prevista

La fase de implementación del SIDCAP 1.0 se iniciaría una vez realizados los ajustes sugeridos por la prueba piloto mediante la aplicación del sistema en 500 empresas de menos de 50 empleados, localizadas en la provincia de Córdoba. El objetivo de la aplicación era detectar problemas y elaborar planes de capacitación para resolverlos, tarea a cargo de consultores independientes a los que se denominó “aplicadores” (consultores especializados en organización provenientes de diversas especialidades), quienes debían realizar un período de instrucción en la utilización de la metodología.

Como apoyo a la labor de los aplicadores en la difusión y promoción del SIDCAP se previó la incorporación de promotores, que visitarían las empresas para suministrar información y distribuir el producto. La difusión se realizaría también a través de los consultores del SBC.

6 Como insumo para la etapa de diseño se contempló una consulta a las empresas y la realización de foros integrados por firmas representativas de las actividades productivas seleccionadas. Ambas actividades tuvieron una respuesta muy acotada ya que, como se fue evidenciando a lo largo del desarrollo del Programa, la prioridad asignada a la capacitación, y en consecuencia, al diagnóstico, eran limitadas.

Se esperaba que, de este modo, las vías de acceso a la información sobre el componente de diagnóstico fueran múltiples. Por una parte, los empresarios podrían acudir a las ventanillas del SBC donde, además de información referencial sobre cursos ofertados por los capacitadores y bonos de capacitación, podrían obtener información sobre el SIDCAP y sobre los consultores que lo aplicaban. Por otra parte, los promotores y aplicadores acudirían directamente a las empresas a informar y ofertar el diagnóstico de la situación funcional de la firma y la elaboración de planes de formación.

Desde el punto de vista del financiamiento de los gastos de desarrollo, se había previsto que fueran financiados por FE por el FOMIN. En lo que hace a la aplicación del instrumento, se preveía que el 80% fuera soportado por las empresas y un 20% por el FOMIN a través de un bono de diagnóstico que sería entregado a las firmas y rescatado por el Programa.

Esta forma de financiamiento determinó un “doble subsidio”, ya que las empresas sólo pagaban parte de los servicios del aplicador y no afrontaban ninguna alícuota por la amortización de los gastos de desarrollo del sistema.

Desde un punto de vista operativo, el procedimiento para acceder a un servicio de diagnóstico requería de las empresas completar una solicitud de diagnóstico, recibir un bono por el monto de subsidio y una nómina de aplicadores y elegir un aplicador (que recibiría el bono como parte de pago).

El aplicador debía canjear el bono por su valor monetario. Para ello debía entregar una constancia del pago realizado por la empresa y copia del informe.⁷ La información suministrada por los aplicadores debía proveer insumos para difundir entre los capacitadores los requerimientos de la demanda.

Desde la perspectiva del vínculo entre ejecución y diseño del Programa, la operatoria propuesta originalmente coincidió con la que se utilizó. Demoras en la etapa de desarrollo determinaron, sin embargo, que el sistema de subsidio a la capacitación mediante bonos funcionase durante dos años sin el apoyo del sistema de diagnóstico. Esta pérdida de sincronización no afectó significativamente a la ejecución ya que los límites superiores de cantidad de empleados eran diferentes en ambos subprogramas: 20 en el SBC y 50 en el SIDCAP. El interés de los ejecutores estaba concentrado, en consecuencia, en los estratos de menor cantidad de empleados para el subsidio a la capacitación y en los de mayor cantidad de empleados para el del subsidio al diagnóstico.

7 Por razones de confidencialidad no se incluía información que permitiese identificar a la firma diagnosticada.

El instrumento

El diagnóstico de necesidades formativas conduce a analizar la problemática global de la empresa y a soluciones que, en muchas ocasiones, no requieren de una inversión en formación del personal sino de cambios en otros aspectos del funcionamiento de la firma, tales como la modificación de estrategias organizativas, la incorporación de bienes de capital, incentivos al personal, cambios en la logística, innovaciones en operaciones, búsqueda de mercados, mejoras en la atención al cliente, resolución de conflictos personales o similares (Gupta, K., 1999; Hodel, C., 2000; Bartram, S. y Gibson, B., 1994; Kirpatrick, D., 1991; Jonson, R., 1971). Coherente con lo expuesto, el SIDCAP resultó un instrumento de análisis integral de la gestión funcional de una empresa, orientado a determinar áreas en las que existen problemas de gestión y a identificar los que pueden ser resueltos mediante la capacitación.

El marco general

En el diseño de la primera versión se supuso que para incrementar la productividad –objetivo final de ambos componentes del PCT– se requeriría la modernización de las MPyME poniendo énfasis en su *organización* productiva o de prestación de servicios de manera simultánea a la incorporación de tecnología. *Planeamiento estratégico, planificación y control, costos, calidad, presupuestos y control financiero, organización comercial y mercadotecnia*, constituirían los ámbitos que requerían mayor atención.

Se supuso, además, que el primer paso en esta dirección estaría dado por la presencia de cuadros directivos y gerenciales capaces de centrar sus esfuerzos en la introducción de mejoras continuas de gestión, mandos medios que se adecuen a los cambios (mediante una rápida y eficiente implementación de nuevas técnicas de organización y control)⁸ y operarios con capacidad de adaptación a nuevas técnicas productivas o de organización del trabajo. En consecuencia, se concluyó que el diagnóstico del *área de gestión* podría tener un alto impacto. Es por ello que el SIDCAP 1.0 puso particular énfasis en esa área. Aportó, en menor medida, elementos para la detección de problemas y demandas de capacitación en el área de tecnología y de relaciones humanas.

8 Lo que implica alguno o todos de los siguientes saberes: alfabetización informática, producción y transferencia de información, comprensión de nuevos criterios organizativos y retributivos del trabajo, polifuncionalidad y manejo de idiomas.

Necesidades de capacitación: su diagnóstico

El análisis de necesidades de capacitación debería incluir tres tipos de acciones:

- a) El diagnóstico de la gestión de la firma en su conjunto, a efectos de determinar las áreas en las que existen problemas que pueden ser resueltos mediante capacitación.
- b) La identificación de los actores que determinarán la posibilidad de éxito efectivo de la capacitación.⁹
- c) La determinación de las diferencias entre lo que el personal debe hacer para eliminar el problema y lo que efectivamente sabe hacer.¹⁰

La acción mencionada en primer lugar, corresponde a un diagnóstico macro de capacitación y constituyó el principal objetivo del SIDCAP 1.0. La segunda y tercera acción corresponden a un diagnóstico micro de capacitación. El SIDCAP 1.0 ofrecía información útil al respecto, que requería ser complementada con otras técnicas, entre las que se pueden mencionar entrevistas con informantes clave, reuniones de indagación y, de ser económicamente posible, la identificación de las competencias cognitivas, actitudinales y operativas del personal de todos los niveles.¹¹

En el SIDCAP 1.0 se priorizó la *gestión* como área en la que efectuar el diagnóstico, lo que se reflejó en el diseño de los cuestionarios. Las dimensiones de análisis abarcadas fueron: dirección estratégica; organización funcional; comunicaciones internas; planificación y control; capacitación; funciones de la empresa; problemas y dificultades; actividades; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Tabla 12.1).

9 La nómina de actores puede incluir, entre otros, a la gerencia general y departamental, a los supervisores y jefes del capacitando, al propio capacitando, a sus compañeros, al sindicato y, si fuere el caso, al agente externo que financia la capacitación.

10 Esta diferencia es la que determina los objetivos de la capacitación. Se puede originar en desempeños insatisfactorios, lo que implica una “necesidad de capacitación por discrepancia” tendiente a suministrar las competencias faltantes; en una modificación prevista en la manera en que se efectúan algunas tareas, lo que implica una “necesidad de capacitación por cambio”; o un proyecto de crecimiento, que determina “necesidades de capacitación por incorporación” (los textos entre comillas corresponden a denominaciones utilizadas por Blake, O., 2000).

11 Esta tarea puede realizarse a través de las metodologías descritas en la bibliografía especializada y entre las que se hallan el análisis funcional (propio de la escuela británica), el DACUM o AMOD (propios de la escuela canadiense) o similares.

Tabla 12.1
Dimensiones consideradas en los cuestionarios

Dimensión /Función	Descripción
Dirección Estratégica	Evalúa la dirección estratégica de la empresa a partir del análisis del proceso de planificación estratégica, el control de gestión, la valoración de la competencia, la innovación empresarial, el rol de la tecnología y la gestión de proyectos.
Organización Funcional	Evalúa la organización formal: funciones, procedimientos, procesos, coordinación, flexibilidad de adaptación a cambios de estrategia, innovación operativa y productividad en el trabajo.
Comunicaciones internas	Analiza los sistemas de información formal y la comunicación interpersonal.
Planificación y Control	Evalúa aspectos generales de la planificación y el control y las áreas funcionales de los procesos.
Capacitación	Agrupar los antecedentes, actividades planeadas y requerimientos, sugerencias y expectativas de capacitación de quienes trabajan en la empresa.
Funciones de la Empresa	Analiza las funciones comercial, administración, calidad, compras y recursos humanos, en las dimensiones: objetivos, planificación, gestión, control y autoevaluación.
Problemas y Dificultades	Agrupar las dificultades y problemas detectados por el personal, los mandos medios y los directivos o dueños.
Actividades	Permite conocer las tareas y funciones del personal de la empresa y sus conocimientos, habilidades y destrezas.
Generalidades	Agrupar datos para tipificar a la empresa y al personal.
FODA	Analiza las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas detectadas por los dueños y mandos medios.

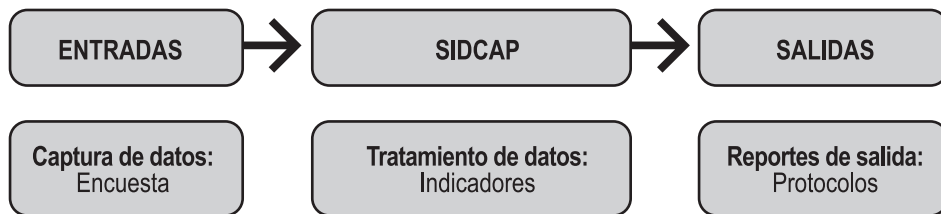
Fuente: Manual del Aplicador: SIDCAP 1.0.

Otra decisión estratégica importante fue la de no utilizar el organigrama de la firma como indicador de su funcionamiento ni de su estructura; es decir, ignorar la organización formal y considerar exclusivamente la real. En consecuencia, las encuestas indagan sobre las tareas que se realizan y la percepción del desempeño en cinco sectores de la organización: i) dueños o directivos; ii) mandos superiores y medios; iii) operarios; iv) personal administrativo; v) vendedores. Estos sectores se agruparon a su vez en tres niveles: propietarios o gerentes, mandos medios y personal operativo (operarios, administrativos y vendedores).¹²

Las encuestas se diseñaron con el fin de indagar a todos los niveles sobre todas las dimensiones (excepto *dirección estratégica*, de la que se excluyó al personal operativo).

La lógica del sistema incluía encuestar a todos los niveles de la firma, cargar los datos en un programa informático y procesarlos de manera automática. Dicho procesamiento vincula las respuestas entre sí y con las diferentes dimensiones de análisis. Los resultados se presentan en forma de protocolos que permiten a un consultor debidamente entrenado realizar un diagnóstico de la empresa desde la perspectiva de la gestión, identificando las áreas prioritarias en que debería formarse al personal (Gráfico 12.1).

Gráfico 12.1
Lógica de aplicación del SIDCAP 1.0

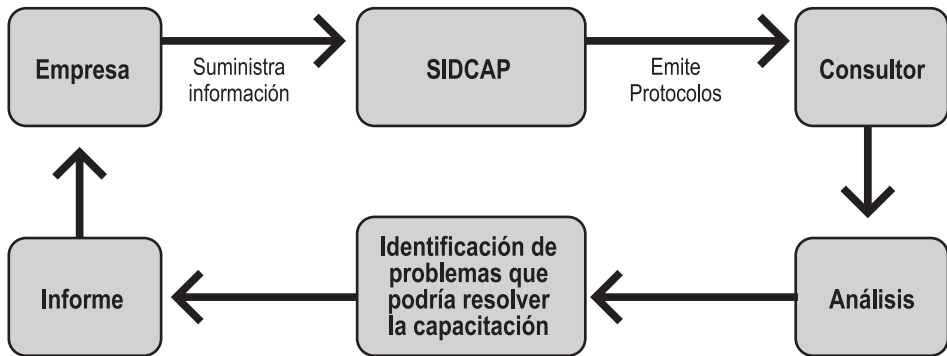


El proceso de aplicación del SIDCAP 1.0

Una vez aplicada la encuesta, cargados los datos y procesada la información por el sistema, éste emite un cuadro resumen que permite visualizar la totalidad de las dimensiones valoradas por los diferentes actores. Se pretende obtener de esta manera una visión “macro” de la gestión de la organización tal como es percibida por sus integrantes (Gráfico 12.2). Cada uno de los pasos es analizado en detalle en los párrafos siguientes.

12 Áreas no incluidas en alguno de estos niveles se incorporaron a uno de los tres indicados (eligiendo aquel que tenga mayor proximidad).

Gráfico 12.2
El proceso de aplicación del SIDCAP



Obtención de la información

El primer paso es la obtención de información de la empresa. Para ello se debe suministrar a todo el personal la encuesta –en soporte papel o magnético– correspondiente al sector al que pertenece.¹³

Procesamiento de datos y análisis de la información obtenida

El segundo paso es la carga de los datos en el programa de procesamiento, que analiza automáticamente las respuestas, las ordena según las dimensiones de análisis y los niveles considerados y las sintetiza en protocolos parciales y resumen.

En cada protocolo parcial se identifican la cantidad de personas que eligieron una opción de respuesta y el promedio ponderado de los valores asignados por el programa a las respuestas cuantificables.¹⁴ El más importante de dichos

13 En las versiones destinadas a las microempresas –dadas las características de esas pequeñas organizaciones– sólo se utilizan dos formularios: los correspondientes a los dueños y al personal operativo.

14 Tanto el promedio como la desviación deben ser utilizados teniendo en cuenta que el sistema opera simultáneamente sobre variables ordinales y cardinales y que las muestras son reducidas, lo que haría objetable la validez de la información estadística. Sin embargo, esta limitación queda salvada desde un punto de vista práctico ya que basta observar visualmente el agrupamiento de las respuestas para extraer conclusiones. Por ejemplo, respuestas coincidentes o con una dispersión muy reducida identifican una dimensión de la gestión de la firma que es valorada de la misma manera por todo el personal del sector analizado. Respuestas dispersas indican una valoración diferente entre sectores. Respuestas coincidentes asociadas a una calificación insatisfactoria identifican un problema serio de la empresa.

protocolos es el de diagnóstico global de la empresa, ya que refleja el funcionamiento de cinco aspectos de la firma tal como lo visualizan los diferentes sectores y de cada una de las áreas principales según el criterio de su propietario o máximo responsable. Enumera también los principales problemas de la firma, seleccionándolos a partir de las frecuencias de repetición de las respuestas a los cuestionarios.

Elaboración del diagnóstico: el informe final

El tercer paso es la elaboración del informe final que se entrega a la empresa. La estructura sugerida por el equipo de diseño para dicho informe incluye un resumen ejecutivo, un análisis funcional, un diagnóstico de los problemas que pueden ser resueltos mediante capacitación y recomendaciones al empresario.

El resumen ejecutivo brinda información precisa y breve acerca de las conclusiones y constituye un elemento clave del informe, ya que probablemente es el único documento que analizarán con detenimiento la dirección y los gerentes. El resto del informe podría ser utilizado –en las firmas de mayor tamaño– por el área de recursos humanos.

El análisis funcional de la organización considera las dimensiones incluidas en las encuestas (Tabla 12.1). Podría ser útil como documento de trabajo interno o como informe destinado a terceros vinculados a la firma (consultores o socios no activos).

Si los datos suministrados indicaran que el problema central relevado podría ser efectivamente resuelto mediante capacitación, correspondería a un capacitador analizar los resultados del diagnóstico y diseñar la estrategia de intervención.¹⁵ Las conclusiones del informe final trascienden el ámbito del capital humano ya que, como se señaló precedentemente, diagnostican integralmente la gestión de la organización.

Desde la perspectiva del vínculo entre ejecución y diseño del Programa, la decisión de orientar la herramienta al análisis de los problemas de gestión era coherente con el objetivo previsto. En lo que hace al modelo de empresa a utilizar, el equipo de desarrollo empleó una clasificación habitual de áreas centrales en la gestión para definir las dimensiones del diagnóstico.

15 Considerando la historia de capacitación de la empresa, la adecuación de las acciones con su plan de negocios, los proyectos, los intereses de su personal y demás elementos mencionados en los capítulos 6 a 9.

Estrategias de aplicación de la primera versión

En este apartado se analizará la experiencia recogida al diagnosticar 500 empresas aplicando el SIDCAP 1.0. Se describirá, en particular, la reacción de las firmas frente a los estímulos de naturaleza económica que se les ofrecían.

Se supuso inicialmente que un precio “reducido” para acceder al sistema constituiría un incentivo suficiente para que 500 MPyME demandasen diagnósticos. Se comenzó a operar con un precio de venta compuesto de un monto básico y un monto variable proporcional a la cantidad de empleados de la empresa. Ese precio estaba subsidiado. Sin embargo, las dificultades para inducir a las firmas a adquirir el diagnóstico fueron tan elevadas que el subsidio resultó insuficiente para mantener el interés de los aplicadores por vender sus servicios a empresas que no consideraban prioritaria esa inversión.

Como respuesta a estos problemas algunos aplicadores podrían haber optado por ofrecer un “diagnóstico superficial” aunque “formalmente aceptable”. En estas condiciones, la empresa se beneficiaba con el derecho de utilizar el doble de bonos en el SBC (ver capítulos 10 y 11). La ausencia de incentivos para atraer a los “mejores” consultores redujo la calidad de las aplicaciones (fenómeno en alguna medida similar al que se presentó con la falla selección adversa en el SBC) e introdujo, probablemente, colusión entre aplicadores y empresarios de muy difícil comprobación (de manera similar a los intentos de fraude registrados en el SBC).¹⁶ Estos problemas se intentaron solucionar en sucesivas etapas en lo que hace a la estrategia de comercialización del SIDCAP.

Durante la primera etapa se mantuvo total correspondencia con el diseño inicial, que contemplaba que las aplicaciones debían hacerse mediante promotores y aplicadores individuales. El resultado no fue contundente en cuanto a la cantidad de diagnósticos colocados (Gráfico 12.3), posiblemente por una subestimación del aporte personal del aplicador dentro del proceso de diagnóstico. Como consecuencia, la relación entre el tiempo requerido para elaborar los informes y la remuneración ofrecida no era la adecuada. El resultado fue que no se logró modificar la baja motivación de los aplicadores para ofrecer sus servicios en un mercado de consultoría de reducida demanda. Este hecho se reflejó en la insensibilidad de la colocación frente a las diversas estrategias de mercadotecnia que se ensayaron (ver Cuadro 12.1).

16 Con el objeto de no obligar al lector a reiterar la lectura de la detallada descripción de las presiones para apartarse de las reglamentaciones que afectaron a este componente, se lo remite al apartado referido a los problemas de desfocalización en el capítulo anterior.

La necesidad de aumentar la tasa de aplicaciones llevó a instrumentar, en una segunda etapa, una opción de distribución más ambiciosa, mediante un convenio entre la entidad ejecutora, el Ministerio de la Producción y Empleo de la Provincia de Córdoba y un grupo de cuatro universidades públicas y privadas. Este convenio se denominó “Córdoba Ciudad Competitiva” y fue suscripto por las máximas autoridades de los Estados provincial y municipal y de las cuatro casas de estudio.

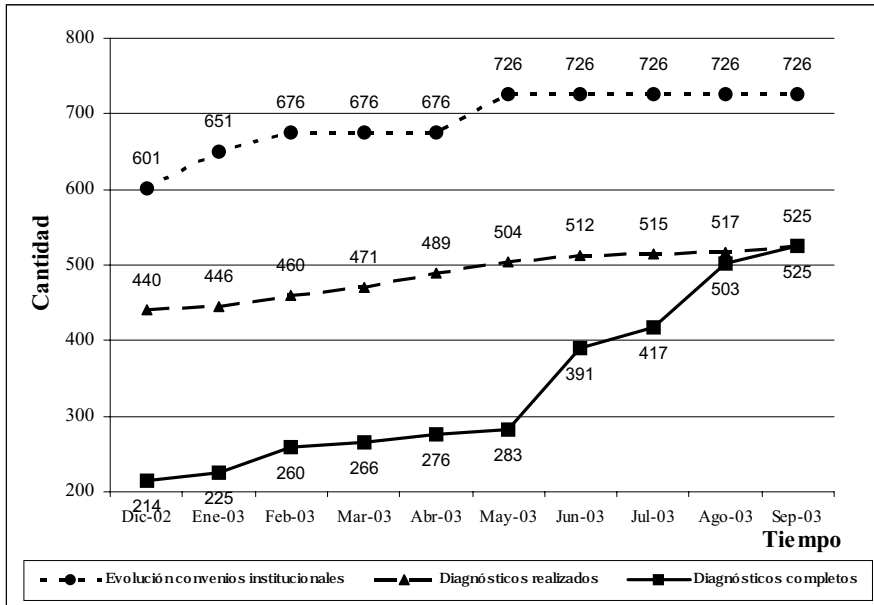
Para evaluar los resultados de la segunda etapa es necesario distinguir la fase en la que se releva información de la fase final.

Los resultados obtenidos fueron exitosos en lo que hace a la primera fase del diagnóstico –que incluye, desde el contacto inicial con la firma hasta la emisión de los protocolos– debido, seguramente, a los canales de difusión que poseen las instituciones involucradas. No ocurrió lo mismo con la segunda fase –que abarca, desde el análisis de los protocolos hasta la emisión del informe por parte del aplicador– en la que las demoras de las universidades para entregar el informe final fueron significativas. Estas demoras pueden atribuirse a dificultades operativas de la versión 1.0 (que se resolvieron en la segunda versión), a la insuficiencia del incentivo ofrecido y, fundamentalmente, a la rigidez del programa informático frente a la diversidad de funciones asumidas por los actores en las MPyME.

En la tercera etapa –en la que la colocación se centró en acuerdos con universidades e instituciones no gubernamentales– se previó una intervención de “mayor profundidad” en lo que hace a la indagación previa en la firma y a la devolución de los resultados. Este modelo, unido a un sistema flexible frente a la realidad empresarial es el que, finalmente, se adoptó para el SIDCAP 2.0. El éxito relativo de esta última etapa estuvo determinado por la fortaleza institucional de las organizaciones signatarias de los acuerdos.

El Gráfico 12.3 muestra la evolución de las tres variables relevantes para analizar la evolución de las aplicaciones del SIDCAP a lo largo del tiempo. La línea superior representa la evolución de la cantidad acumulada de empresas que aceptan ser diagnosticadas. La línea intermedia indica la cantidad de empresas efectivamente relevadas por los aplicadores. Finalmente, la línea inferior indica la cantidad de informes producidos.

Gráfico 12.3
Evolución de las aplicaciones del SIDCAP
(Período diciembre 2002-septiembre 2003)



Se observa que la cantidad de aplicaciones de la primera versión del SIDCAP fue de 525, por lo que los objetivos cuantitativos fueron cubiertos. Un análisis más detenido indica, en primer lugar, que la “vocación de diagnóstico” fue de 726 aplicaciones, es decir que excedió a los efectivamente realizados. El desfase entre ambas variables está reflejado por la distancia entre la curva que ilustra la “vocación de diagnóstico” y la de aplicación de las encuestas.

Se observa, en segundo lugar, una brecha entre la curva intermedia y la inferior, que representa la demora desde la recolección de datos hasta la producción de los diagnósticos, con la consecuente pérdida parcial de vigencia de los mismos. Esta demora responde, probablemente, a la necesidad de invertir varias horas para producir un diagnóstico (lo que contradecía la hipótesis de una reducida demanda de tiempo resultante de la automatización).

En tercer lugar, se puede ver cómo la producción de diagnóstico se incrementó bruscamente durante los dos últimos meses del período de aplicación de la primera versión. La explicación reside en la oferta que se realizó a las entidades

de participar en la segunda versión, de mejor calidad y con incentivos mayores, a cambio de una mejora en el cumplimiento.

La conclusión obvia es que, en el caso de subsidios al diagnóstico, el incentivo debería incluir premios por plazo de terminación, castigos por demoras y la adopción de recaudos para que no se pierda la calidad.

Desde la perspectiva del vínculo entre ejecución y diseño del Programa, el lanzamiento al mercado del instrumento, no se realizó de acuerdo a las previsiones. Se intentaron diversos esquemas de aplicación hasta encontrar la combinación de incentivos y responsabilidad institucional más adecuada. Se constató que la reducción en el tiempo de diagnóstico se limitaba al tiempo de preparación de las encuestas.

La evaluación de la primera versión

Al finalizar 400 aplicaciones se consideró conveniente evaluar el instrumento de diagnóstico y así obtener insumos para definir una segunda versión.

El trabajo de evaluación incluyó una indagación cualitativa –mediante entrevistas semiestructuradas que permitieron conocer la perspectiva de los actores involucrados en el diseño, la comercialización y la aplicación del instrumento– y un taller de trabajo con informantes clave.

La nómina de personas a entrevistar constituyó una “muestra razonada” definida por la Dirección del SIDCAP (Tabla 12.2). La indagación sobre cada estrato se interrumpía cuando se producía la “saturación” de respuestas similares.

El taller de trabajo reunió durante dos días a más de veinte consultores (diseñadores del instrumento, responsables de su comercialización, aplicadores, especialistas en informática y académicos).

Como resultado de las actividades reseñadas se extrajeron las conclusiones acerca de la filosofía de la primera versión, los niveles y dimensiones de análisis, la recolección de datos, los protocolos y el informe. Las mismas se exponen a continuación.

Tabla 12.2
Cantidad de personas relevadas en la indagación cualitativa

Estrato	Relevado	Porcentaje relevado
Consultores que participaron del equipo de diseño de las tres versiones iniciales del SIDCAP	5	71
Consultores que participaron del equipo de diseño de las cuatro versiones adicionales del SIDCAP	3	75
Consultores que comercializan el SIDCAP	4	100
Aplicadores universitarios	6	67
Promotores	16	75

Fuente: Evaluación del SIDCAP desde la perspectiva de los aplicadores (mimeo, 2000).

Filosofía de la primera versión

La mayor parte de los participantes en la indagación acordaban con ciertos aspectos de la concepción inicial del instrumento. Entre éstos, se destacaban la organización funcional como área de debilidad de las MPyME argentinas, la necesidad de diagnosticar los problemas de la firma e identificar cuáles pueden ser resueltos mediante capacitación, la conveniencia de diseñar una intervención en la empresa basada en su estructura real, que incluya encuestas autoadministradas y la informatización del procesamiento.

El grupo que participó de la tarea de revisión crítica encontró aspectos adicionales a incluir en un nuevo diseño:

- Adoptar un modelo de empresa que contemple esquemas conceptuales desarrollados por la teoría de las organizaciones, adaptándolos a la realidad de las firmas.
- Incluir una entrevista previa al gerente, que permitiese “armar” cuestionarios individualizados para cada empresa.
- Incorporar el planeamiento estratégico como un tema a profundizar.¹⁷

17 Se consideró que la misma constituía un área de reducida reflexión en las MPyME, librada implícitamente al accionar del dueño, por lo que era necesario indagar con mayor detalle, durante la entrevista previa, en las ideas que tiene al respecto el propietario y explicitar así sus criterios implícitos.

- Capacitar a los aplicadores en la producción de informes.
- Minimizar el tiempo de recolección de datos, procesamiento de la información y producción del informe.
- Definir el problema central de la empresa y proponer la solución más adecuada (capacitación o asistencia técnica, compra de tecnología, mejora de productos o envases, cambios en circuitos administrativos o similares).
- Flexibilizar el instrumento permitiendo al aplicador incorporar preguntas o reorganizarlas.
- Contrastar, antes de la entrega del informe, los resultados del programa informático con la percepción del destinatario del documento.

Los niveles relevados y las dimensiones de análisis

En relación con los niveles y dimensiones de análisis, la evaluación permitió detectar tres problemas.

En primer lugar, dificultades para ubicar a algunas empresas de manera unívoca dentro de una única área de actividad económica: industrial, comercial o de servicios. Se acordó que, para cada caso, la selección del sector requería de un trabajo de campo previo y que, para adecuar la herramienta a la diversidad de actividades que realizan las empresas reales se requería de un sistema flexible que reflejase esa diversidad.¹⁸

En segundo lugar, dificultades para ubicar las actividades de los miembros de la firma en sólo uno de los tres niveles previstos. Si bien se ratificaron las decisiones de ignorar en el análisis la estructura formal de las empresas, para centrarse en la estructura real, y de reducirla a tres niveles, existió consenso en la dificultad de vincular a cada persona de la firma con un conjunto muy acotado de actividades. Se acordó diseñar un nuevo programa informático que permitiese al aplicador adaptar los cuestionarios a la diversidad de funciones que, en la práctica, realizan los dueños y empleados.^{19, 20}

18 Al respecto, uno de los consultores que participó de la indagación señala: “En las empresas que brindan soluciones informáticas, las mismas pueden pasar, tanto por el servicio de asesoramiento o de consultoría como por la venta e instalación de los cables y del hardware, es decir, por comercio y servicio”.

19 Un caso ilustrativo del origen de este requerimiento está dado por el testimonio de los aplicadores del Centro de Desarrollo Empresarial de la ciudad de Rafaela. En su experiencia, la mayoría de las empresas concentraba la función ventas en el propietario. En consecuencia, al aplicarle los cuestionarios de su nivel, quedaban sin responder preguntas referidas a una actividad central de la firma.

20 Esta conclusión reconoce que las empresas funcionan de una manera diferente a lo que se supone, por razones de simplicidad, en las descripciones de “laboratorio” o “aula”, en las que se esquematizan

El tercer problema aparecía asociado a las dimensiones de análisis de la información. Al respecto se recomendó que en una segunda versión las mismas se organizaran sobre la base de modelos teóricos de una empresa, en los que se consideren sus relaciones con el entorno y al interior de la misma. Se propuso, en particular, evaluar la posibilidad de incorporar nuevas dimensiones como el clima laboral, el perfil personal del empresario (en particular sus características proactivas o “schumpeterianas” y el impacto de las mismas sobre la empresa), la lógica estratégica de la firma, la tecnología y la situación financiera. En este último aspecto, se enfatizó que no se debía cometer el error de convertir este instrumento en una herramienta de análisis situacional (que permite evaluar problemas financieros), ya que existen para ello otros instrumentos en el mercado. Sólo se debía recoger información situacional relacionada con el origen de los problemas funcionales que se pretendía detectar.

La recolección de datos

Se analizó la información recabada, la factibilidad de aplicar las encuestas en la modalidad “autoadministrada”, el lenguaje a utilizar, el momento adecuado y la calidad de los datos obtenidos.

En lo que hace a la información recabada, se propuso incrementar la claridad de las preguntas, a fin de que puedan ser comprendidas por diferentes tipos de actores.²¹ En la misma línea, se sugirió adecuar el idioma utilizado de manera que pueda ser interpretado por el personal de menor educación formal y analizar la posibilidad de utilizar ideogramas para las encuestas correspondientes al personal operativo. Se consideró necesario, también, que una nueva versión incluyese un mecanismo de naturaleza “interna” al sistema que realizase el control de consistencia de las respuestas.

En lo que hace a la factibilidad de aplicar las encuestas en la modalidad “autoadministrada” la opinión fue negativa, ya que se consideró necesario el seguimiento para asegurar que los cuestionarios sean efectivamente contestados.

En lo que respecta al tiempo entre la distribución de las encuestas y su reco-

sus funciones. Dichos esquemas son imprescindibles para visualizaciones de carácter general pero dificultan, si no se dispone de una herramienta flexible, reconocer la compleja y heterogénea realidad de las MPyME.

21 Se sugirió que las preguntas sean planteadas en tiempo real, no potencial, adecuadas al lenguaje de quien responde y en lo posible con ejemplos (si la complejidad así lo requiere y se trata de niveles operativos). Finalmente, se propuso eliminar las preguntas abiertas ya que, según el testimonio de un aplicador, “dificultan la estandarización e implican subjetividad de quien contesta y de quien procesa”.

lección, se aconsejó que este lapso fuese el menor posible. Un período de un mes sería el máximo razonable para no perder el carácter de “fotografía instantánea” de la empresa que, en mercados turbulentos, deben caracterizar a un diagnóstico. Se tuvo en cuenta que al período destinado a relevar los datos se sumarán luego el de procesamiento y diagnóstico y que sucesivas demoras pueden conducir a resultados que se alejen de la realidad vigente en la empresa al momento de la entrega definitiva del informe.

Finalmente, se estableció la existencia de un porcentaje de preguntas sin respuesta o con la respuesta incompleta, que era necesario minimizar. De lo contrario, la información relevada presentaría un sesgo hacia las opiniones de quienes hayan tenido los incentivos adecuados para responder o las competencias necesarias para comprender la pregunta. Se propuso que una nueva versión incluyese el diseño de mecanismos que aumenten la probabilidad de un elevado número de respuestas frente a los aspectos críticos.

Los protocolos

Según los testimonios, los protocolos serían el mecanismo idóneo de presentación de resultados. Se señaló que los mismos son más útiles cuanto mayor es el número de empleados, ya que si se trata de una empresa muy pequeña –del orden de 10 personas– el diagnóstico puede realizarse mediante un análisis directo de las respuestas a las encuestas.

Entre las principales recomendaciones referidas a los protocolos se encuentran: verificar que toda la información relevada sea utilizada, incorporar –siempre que sea posible– gráficos ilustrativos de los resultados, vincular las dimensiones de análisis permitiendo validar la información, detectar eventuales inconsistencias en las respuestas y facilitar la visualización de los comentarios en las pantallas con los resultados parciales.

El informe

La indagación acerca del informe abarcó, entre otros aspectos, los objetivos, la definición del destinatario, la estructura, el tiempo que se necesita para prepararlo y su aplicabilidad a empresas muy pequeñas.

En lo que hace al objetivo del diagnóstico hubo acuerdo en que debía suministrar una imagen de cómo los actores perciben las falencias organizativas y poner en evidencia cuáles pueden ser resueltas mediante capacitación. Este acuerdo ratifica que la eficacia de un proyecto de capacitación se juega al momento de detectar las necesidades o problemas a los que la capacitación dará respuesta y

se alinea esa respuesta con características propias del negocio tales como la cultura de la organización, sus estrategias o su estructura (capítulos 6 a 9). No se registraron, sin embargo, respuestas que identificasen, dentro de los objetivos del informe, la detección de algunos de los elementos necesarios para la transferencia (capítulo 9).

La definición del destinatario del producto final del SIDCAP influyó en su contenido, extensión y lenguaje. Según la percepción de los dos primeros equipos de diseño, en las firmas pequeñas y medianas el destinatario es el propietario mientras que en las de mayor envergadura es el gerente general y/o el gerente de recursos humanos. Dada la diversidad de tareas que debe ejecutar un propietario, dispone de poco tiempo, por lo que se requiere de material que pueda ser leído rápidamente y en el que se identifique en términos simples el mayor o mayores problemas detectados y su potencial solución.

En lo que respecta a la estructura se detectaron dos posturas. La primera sostenía que un aporte importante de la segunda etapa del SIDCAP 1.0 fue la generación automática de una estructura para el informe. En dicha estructura los protocolos quedaban “acomodados”, lo que facilitaba el análisis y redacción. Otros consultores consideraron que la generación automática de la estructura del informe implicaba una pérdida de creatividad. Ambas alternativas, como se había previsto, exceden a la capacitación ya que en muchos casos se detectaron problemas que no incluyen a la formación entre las herramientas necesarias para resolverlos.

Existió acuerdo en lo que respecta al elevado tiempo que demanda la elaboración de los datos generados por el sistema informático antes de producir un informe. Ese tiempo podría disminuir a medida que el aplicador adquiere experiencia en el uso de la herramienta.

En lo que respecta a la aplicación del instrumento a las empresas muy pequeñas –lo que origina un número limitado de respuestas– sería posible analizar los resultados sin procesarlas mediante el sistema informático.

Desde la perspectiva del vínculo entre ejecución y diseño del Programa, la introducción de una evaluación cualitativa intermedia implicó un cambio no previsto. Este cambio permitió realizar una indagación con profundidad que posibilitó sistematizar los aprendizajes realizados durante el desarrollo y la aplicación de la primera versión. Se dejaron sentadas, de esa manera, las bases para una segunda versión de mayor flexibilidad y calidad que, superando los requerimientos originales de diseño del proyecto, abarcase a un amplio espectro de empresas.