

# **CULTURA COLABORATIVA. EL VALOR DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN EN CONTEXTOS CAMBIANTES Y COMPLEJOS<sup>1</sup>**

**Kóbila, María Teresa  
Parolin, Marisa Andrea**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Durante la década de los setenta, se produjo la llamada crisis mundial de educación. Se empezó a observar que los sistemas educativos formales -escuelas- mantenían los mismos medios, recursos e instituciones convencionales, sin adaptarse a las nuevas exigencias educativas que la sociedad demandaba. La escuela comenzó a ser cuestionada como sistema educativo, a la vez que perdió credibilidad y confianza. Fue necesario, entonces, idear nuevas modalidades y entornos educativos complementarios a la escuela, a los que se llamó no formales. Así, a finales de los años setenta aparece el término “Educación no formal”.

Existen diversas instituciones que imparten conocimientos y forman en habilidades relacionados con el trabajo. Independientemente de la denominación que adopten según el país de origen -escuela de artes y oficios, escuela técnica, taller, centro de formación profesional, institución de capacitación, programas de aprendizaje, etc.-, todas tienen como propósitos centrales desarrollar programas de capacitación que potencien las oportunidades de empleo y mejoren las condiciones de vida de las personas y sus familias.

Las naciones en vía desarrollo, como es el caso de la mayoría de los países latinoamericanos, usan la educación no formal como una forma de atender las necesidades de formación de quienes no pueden acceder o abandonaron la escuela e intentan ingresar a un modelo educativo y por ende, al mercado laboral.

A finales de la década de 1990, Argentina se hallaba inmersa en una situación de crisis política, social y económica, donde la creciente desocupación impulsaba a la ciudadanía a reclamar al sector público la implementación de políticas activas tendientes a reducir este grave problema. La municipalidad de Rosario, en atención a esta problemática económica social, comenzó a brindar capacitaciones gratuitas a los ciudadanos financiadas con fondos del Presupuesto Participativo. El Presupuesto Participativo es un mecanismo de participación que incorpora el debate, el acuerdo y

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en III CONGRESO REOALCeI – CARTAGENA DE INDIAS (Colombia), 23 al 27 Octubre / 2016

el voto ciudadano como herramienta que permite a los vecinos de la ciudad de Rosario, destinar una parte del presupuesto municipal a la realización de propuestas y proyectos que consideren necesarios para su distrito. En el marco de esta modalidad, año tras año, se ha venido incrementado el número de vecinos que eligen capacitarse en distintos oficios.

Las demandas para recibir formación profesional ocupacional, especialmente para jóvenes que se encuentran desempleados y buscan una salida laboral, están sobredimensionadas. Esta situación resulta preocupante para el municipio rosarino que, en pos de dar respuestas a su comunidad, refrenda convenios con algunos Centros de Formación para brindar capacitación y formación profesional a los ciudadanos.

La municipalidad financia los cursos -honorarios docentes, materiales e insumos- y las Instituciones, como contraparte, ponen a disposición sus profesores y el espacio físico para el dictado. Durante los últimos cinco años, casi ocho mil ciudadanos rosarinos han egresado de estos cursos en oficio, muchos de los cuales han logrado insertarse en el mercado laboral o bien, han iniciado sus propios emprendimientos productivos. Se destaca que casi el 50% de la población capacitada son jóvenes de entre 16 y 25 años, de los cuales casi el 70% son mujeres, según datos relevados en la Secretaría de Producción y Desarrollo Local, Observatorio de Empleo.

Particularmente, esta ponencia se centra en el estudio de un Centro de Formación Profesional que en el ámbito de la educación no formal, desde hace más de una década, trabaja conjuntamente con el estado municipal en acciones de capacitación. La investigación sobre este caso permitirá reflexionar comprensiva y críticamente sobre los aportes que brinda este tipo de experiencia, considerada valiosa porque constituye un instrumento legítimo para atender a necesidades y demandas sociales concretas.

Algunas preguntas que orientaron esta investigación se pueden abreviar en las siguientes: ¿Hacia dónde se orienta la capacitación de este Centro de Formación? ¿Qué incidencia tiene este tipo de experiencia en la población objetivo y qué necesidades satisfacen? ¿Qué expectativas de impacto social tiene el Centro de Formación y con qué obstáculos y fortalezas se encuentran? ¿Qué pautas culturales detenta esta institución? ¿Estas pautas culturales que implicancias tienen en la formación de los jóvenes y en la sociedad?

El camino de revisión crítico-reflexivo y la observación de la práctica, podrá ser útil para mejorar la calidad de la propuesta de capacitación y formación. Así a partir de los

interrogantes planteados, se especificaron los siguientes objetivos: relevar y narrar las ideas, motivaciones y valores que impulsaron la conformación y el desarrollo de este Centro, analizar su cultura organizacional y describir sus principales acciones e impactos en la sociedad.

## **2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. Educación no formal**

La educación no formal comenzó a ganar popularidad a partir de la International Conference on World Crisis in Education celebrada en 1967 en Virginia, Estados Unidos donde Croomb (1968) y sus colaboradores distinguieron entre: educación formal, no formal e informal.

Se entiende por educación formal la institucionalizada, cronológicamente graduada y jerárquicamente estructurada que comprende desde la escuela primaria hasta la universidad. La educación no formal es toda actividad educativa organizada y sistemática que se da fuera del sistema escolar oficial, para promover el aprendizaje de niños y adultos. En tanto, la educación informal es un proceso continuo en la vida de las personas durante el cual adquieren conocimientos, habilidades y actitudes a través de sus propias experiencias y de su relación con el entorno en el cual están inmersos.

La concentración de la escuela en la simple trasmisión del conocimiento más que en el saber hacer tal como demandan los sectores productivos, sumado a la tecnología informática y las comunicaciones que posibilitan aprendizajes sistemáticos fuera de la institución escolar, contribuyen al crecimiento de la educación no formal.

### **2.2. Capacitación laboral**

El propósito de la educación no formal es capacitar para el trabajo. Así, del paradigma de la formación basada en la oferta se está pasando a otro centrado en conocer la demanda de los sectores productivos antes de ofrecer capacitación. Existe un creciente interés en la capacitación orientada por la demanda que posibilita mejorar la empleabilidad de los graduados.

Durante largos años se mantuvo la tendencia a ofrecer formación como un remedio para las personas que no podían conseguir trabajo. Lamentablemente, en algunos casos aún persiste ese mito.

Hoy, la mayoría de los países entienden que la formación debe estar orientada hacia los perfiles requeridos por el mercado. Sin demanda no tiene sentido la formación que se torna en un gasto ineficiente y provoca frustraciones en las personas que ven truncadas sus posibilidades de inserción laboral.

La globalización, la mayor competitividad de los mercados, los cambios en la tecnología y las nuevas formas de gestión obligaron a permanentes transformaciones en los sistemas educativos formales.

*“En este sentido cobra importancia el enfoque de competencia laboral el cual permite afrontar estos retos al incorporar al diseño de los currículos una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades que se corresponda con las necesidades estratégicas de las empresas de la localidad, desde su ámbito de mercado, pasando por la base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones” (Labarca, 1999:71).*

En este contexto, muchas empresas incluyen programas de capacitación para sus trabajadores a fin de mejorar y potenciar sus competencias laborales. No menos importante es el rol de las escuelas técnicas y de los centros de formación profesional, que a través de la educación no formal, entrenan a actuales o futuros trabajadores para mejorar sus condiciones de empleabilidad.

### **2.3. Empleabilidad**

Los trabajadores deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades que les permita pasar de la “estabilidad” a la “empleabilidad”. Ha ocurrido un cambio de paradigma: del empleo para toda la vida se ha pasado a una movilidad laboral constante. En este contexto dinámico e incierto, las personas necesitan tener nuevas competencias que les permitan mantener o acceder a nuevos empleos.

La empleabilidad se convirtió en una preocupación tanto de los ocupados como de los desocupados, ya que constituye la probabilidad, mayor o menor, de conseguir un trabajo. Es responsabilidad de cada uno y supone esfuerzo, compromiso y disponibilidad (Alles, 2007).

Cada persona es gestor de su propio desarrollo profesional y laboral. Pero, también las empresas son responsables de potenciar la empleabilidad de su personal manteniendo actualizadas sus competencias. Las organizaciones que se preocupan por la empleabilidad de sus recursos humanos son las que mantienen un mejor vínculo con sus colaboradores y las más buscadas para trabajar. También el Estado en sus

distintos niveles y orbitas es responsable por mejorar la empleabilidad de los ciudadanos formación, entrenamiento e inserción laboral a los jóvenes.

Dos grupos de factores componen la empleabilidad: los modificables a nivel individual y los no controlables por las personas. Entre los primeros, se destacan las llamadas competencias duras (conocimientos técnicos, destrezas u oficios adquiridos a través del estudio formal, no formal y/ o informal), las competencias conductuales para el trabajo no adquiridas a través del estudio, pero sí del entrenamiento (orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo) y la actitud de búsqueda con que se sale al mercado (saber cómo y qué buscar en función del perfil y reales posibilidades). El segundo grupo de factores escapan al control de una persona individual y responden a las exigencias del mercado (condiciones económicas y legales, entre otras). En cualquier caso, las personas tienen una mayor responsabilidad por el desarrollo de su propia carrera.

#### **2.4. Cultura**

La cultura es un concepto amplio que puede referir a unidades sociales de cualquier dimensión: civilizaciones; países; grupos étnicos dentro de un país; organizaciones y aún unidades, sectores o áreas.

Desde hace largo tiempo, el análisis de la cultura ha ocupado un lugar central para disciplinas como la antropología, la sociología, la filosofía y la psicología. No obstante, el estudio sistemático de la cultura organizativa por parte de la Administración es relativamente reciente, popularizándose a partir de la década de 1970. Distintos autores han dado al término cultura organizacional diversas significaciones y connotaciones.

Hofstede (1999) refiere a la cultura corporativa como un activo intangible, como un concepto holístico blando pero de presumibles consecuencias duras que pueden usarse para predecir su impacto en los resultados de la organización en el mediano plazo. Asimismo este enfoque, coincidente con otros, señala algunas características propias de la cultura organizativa. Es holística: en el sentido de un todo es más que las sumas de las partes; está históricamente determinada o sea que refleja la historia de la organización; está relacionada con símbolos y rituales; se construye socialmente, la crean y mantienen los miembros de la organización; es blanda aunque de probables consecuencias duras y difíciles y lentas de cambiar.

Schein (1988) visualiza a la cultura organizacional como *“el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización,*

*las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno*". Este autor destaca que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas que son los valores cristalizados, compartidos y aprendidos por los miembros de una organización para responder a cuestiones de integración interna y adaptación externa.

Asimismo, distingue tres niveles de la cultura que resultan de utilidad a los efectos del análisis organizacional. El primero es el nivel visible, de los artefactos y creaciones: su entorno físico y social, la tecnología usada, el lenguaje, la vestimenta y el comportamiento de sus miembros. El segundo nivel está conformado por los valores - ética, equidad, vocación de servicio, orientación a la calidad, responsabilidad social- aspectos no visibles instalados en dimensiones profundas, siendo las razones que explican el porqué de los comportamientos. El tercer nivel está conformado por las presunciones básicas o paradigmas de fondo que constituyen verdades incuestionables. Se trata de presunciones fuertemente arraigadas sobre la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, la naturaleza del género humano, de la actividad y de las relaciones humanas, y a diferencia de los valores, las mismas forman parte del inconsciente colectivo, no son reconocibles de manera evidente. Son la esencia de la cultura y resultan difíciles de cambiar (Ibídem, 1988).

La cultura organizacional es única y distintiva de cada organización, cada una posee una historia, valores, símbolos, héroes, artefactos materiales, rituales, mitos, declaraciones de misión y visión, normas y sistemas, los que en su conjunto definen su modo de enfrentar el contexto y construirse internamente. *"La cultura tiene que ver con lo que realmente se valora, manifestado por lo que las personas hacen, más que por lo que dicen. Cuando lo hecho y lo dicho no coinciden, lo hecho modela la cultura"* (Taylor, 2006:37)

La cultura es la manifestación de lo realmente se valora. Existen culturas fuertes o vigorosas que tienen los valores centrales muy arraigados y compartidos, con líderes comprometidos que trabajan en la creación, mantenimiento y recreación de la cultura. *"Sin valores comunes las organizaciones no pueden desarrollar una visión compartida y una misión comprometida, condición que hace inviable la estrategia"* (Franklin y Krieger, 2011:365). Las culturas débiles, en cambio, son aquellas donde generalmente no se conoce claramente cuál comportamiento es importante y cuál no.

Dentro de la cultura organizacional la responsabilidad social emerge como valor esencial. Hasta hace un tiempo, se consideraba que las organizaciones cumplían su obligación social en tanto respetaban sus responsabilidades económicas y legales.

Actualmente, se concibe a la responsabilidad social como algo más que el mero cumplimiento de las obligaciones legales básicas. El cuidado del medio ambiente, la no discriminación en los procesos de selección, el trato justo para con los empleados, el contribuir a su capacitación y el desarrollo de carrera, evitar negocios con quienes no respetan los derechos humanos son algunas de las condiciones que se imponen para considerar que una organización tiene sensibilidad social y por ende, es socialmente responsable.

### **3. METODOLOGÍA**

Este trabajo es fruto de una labor de investigación bajo el paradigma cualitativo, en el cual se prioriza la actuación de los sujetos que forman parte del objeto de estudio (Hernández Sampieri, Collado y Lucio, 2010). El mismo se centró en el estudio de caso como estrategia de investigación, con un caso único (Yin, 1995).

En el marco de este enfoque, las relaciones simbólicas institucionales tienen significados (Kuhn, 1971). Así, a nivel exploratorio-descriptivo e interpretativo-crítico, se abordó el caso de un Centro de Formación Profesional y los instrumentos usados para el relevamiento de datos fueron las entrevistas, la revisión documental y la observación personal.

El alcance se limitó al Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio de San José que pertenece a la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario -esta última es la persona jurídica o entidad propietaria del Colegio-. A su vez, dicho colegio cuenta con cinco unidades educativas: primaria de nivel inicial, una secundaria, una secundaria orientada, el terciario y el área de educación no formal, dentro del cual se enmarca el Centro de Formación Profesional creado en el año 1998.

En pos de cumplir con los objetivos propuestos, se llevó a cabo un rastreo histórico explorando los antecedentes del Centro y su experiencia en capacitación no formal, en el marco de los convenios que cada año celebra con diferentes instituciones y/o organismos. La información fue interpretada y reflexionada críticamente creando nuevos conocimientos, resignificando la práctica para acciones futuras.

Es preciso aclarar que los resultados y conclusiones sobre este caso, que a continuación se exponen, no son extrapolables a otros casos, aunque, como dice Yin (1995), "un caso" también puede servir como ejemplo dentro de una categoría más amplia de casos. Así, "este caso" es un ejemplo de los centros de formación profesional. La posibilidad de generalización cabría considerarse para futuras

investigaciones a partir del estudio de otros casos, presuponiendo que conducirá a resultados análogos -no idénticos-.

#### **4. RESULTADOS**

Los resultados obtenidos fueron interpretados con base a los hallazgos realizados a partir de las entrevistas efectuadas con informantes claves, la observación del lugar y la revisión de documentos -publicaciones y textos narrados por otros escritores- que sirvieron de base para profundizar en la doctrina de la Congregación Salesiana y el origen del Colegio San José en la ciudad de Rosario.

En forma breve, no contemplada en el diseño metodológico, se efectuó un sondeo de opinión a ex alumnos de la institución, conocidos al final del trabajo de campo, cuyos datos sirvieron para triangular la información -verificándose coherencia con los datos del relevamiento en el mismo campo- y facilitar la explicitación de los resultados, que se comentan a continuación.

##### **4.1. Espacio temporal**

Hacia finales del siglo pasado la sociedad argentina y la rosarina en particular, estaban inmersas en una seria problemática socioeconómica. En ese entorno muchas personas, especialmente jóvenes, quedaron excluidas socialmente debido a la carencia de recursos y capacidades básicas para acceder al mercado laboral. La casa Salesiana San José (Bruno, 1990) se propuso trabajar conjuntamente con el Estado en la tarea de formar jóvenes para que tuvieran la posibilidad de acceso al mercado laboral. Es menester destacar que la Congregación Salesiana tiene más de ciento cincuenta años de trayectoria y el Colegio de San José de Rosario, fundado el 7 de agosto de 1894, comenzó su actividad con la enseñanza de oficios y no con la educación formal como se lo conoce en la actualidad.

##### **4.2. Pilar institucional**

El Colegio San José es reconocido por su prestigio y calidad educativa y las actividades que allí se desarrollan son vistas con imagen positiva, reconocido por brindar una calidad educativa alta y a bajo costo. Entrevistados, externos a la organización, manifestaron que ir al Colegio San José está "bien visto" en el sentido que es considerado "prestigioso" porque otorga "status social" a quienes pasaron por sus aulas. Además se identificó un enjuiciamiento favorable con respecto a la actuación profesional de autoridades y docentes que *"brindan una amplia formación ética y*



*educativa*” lo cual redundaba positivamente en los egresados que aspiran a insertarse en el campo profesional y/o laboral.

Cimentado en las ideas de Don Bosco, sacerdote, educador y escritor italiano del siglo XIX que fundó la Congregación Salesiana, surge la idea de crear un Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio con el fin de promover la construcción de obras educativas al servicio de la juventud más necesitada. Risueñamente comenta el entrevistado: *“Don Bosco sería una especie de cura villero para nuestros tiempos, preocupado por la vulnerabilidad de los jóvenes”*

#### **4.3. Orígenes**

La idea de crear el Centro de Formación surge a partir de la observación y análisis de la realidad. Por un lado, las necesidades sociales aumentaban y por el otro, el Colegio de San José, en Rosario, contaba con una estructura edilicia apropiada, docentes cualificados y una franja horaria ociosa durante la cual no se daban clases. Por iniciativa de un joven, ex alumno del Colegio, se comenzaron a dictar talleres de capacitación en oficios. El entrevistado comentó *“el impulsor de la capacitación en oficios hizo una lectura de la realidad y pensó que se podía buscar financiamiento del estado para dar clases a la gente que no podía entrar al mercado laboral o estaba siendo expulsada del mismo”*

#### **4.4. Motivación**

El joven impulsor de la idea, estudiaba ciencias políticas y manifestaba gran interés y preocupación por la acentuada exclusión de los jóvenes del mercado laboral. El referente explicó que *“el trabajo arrancó tímidamente golpeando puertas y no con un cartel luminoso auspiciando los cursos”...“G, estudiaba y sabía que el trabajo juega un papel fundamental en la sociedad y es una problemática de la modernidad”...“En cierto modo se encumbró como una vuelta a los orígenes institucionales”*. El interés por el trabajo y la educación de los jóvenes, que tenía el emprendedor eran consonantes con la impronta que Don Bosco estampó a la Congregación Salesiana.

#### **4.5. Misión**

El Centro de Formación brinda herramientas y oportunidades de capacitación a los jóvenes de toda la ciudad, fundamentalmente a aquellos provenientes de los sectores más vulnerables, con el propósito de mejorar su calidad de vida.

#### **4.6. Visión**

El Centro aspira acercar las posibilidades de capacitación concretas tendientes a mejorar sus condiciones de empleabilidad a jóvenes bajo una mirada integradora, trabajando en condiciones de igualdad con otras personas procedentes de historias diferentes.

#### **4.7. Estructura organizativa**

La organización del Centro de Capacitación Profesional es simple y la unidad está conformada por el coordinador junto a dos colaboradores, uno de los cuales es un hermano salesiano consagrado, designado como tutor de la capacitación no formal y por varios docentes - en su mayoría son también profesores del Colegio de San José-, quienes se ocupan del dictado de los cursos. El número de los docentes varía en función de la cantidad de cursos que se dicten en un determinado período.

El Centro de Capacitación es concebido como una unidad educativa dependiente del Colegio San José de la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario. Tiene una estructura descentralizada en cuanto a la toma de decisiones lo cual posibilita planificar e implementar proyectos educativos innovadores con cierto grado de autonomía, avalados por la dirección superior.

#### **4.8. Financiamiento**

Los fondos necesarios para el funcionamiento de los proyectos del Centro se obtuvieron a partir de los primeros convenios que se firmaron con la Municipalidad de Rosario a través de su Dirección General de Empleo de Rosario allá por el año 2000. Más tarde surgieron otros acuerdos con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe, y dependencias nacionales como la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) y el INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica del Ministerio de Educación) y algunas empresas privadas rosarinas. Merece destacarse el aporte del Ministerio de Trabajo de la Nación que, a través de su Unidad de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica –UEMAT--, implementó un programa de fortalecimiento cuyo objetivo fue fortalecer la capacidad de las Instituciones de Formación Profesional (IFPs) en su tarea de mejorar la calidad del empleo y el desarrollo de las competencias de los trabajadores.

Actualmente, están vigentes las mismas líneas de financiamiento con subsidios de los citados organismos, siendo la mayoría de las capacitaciones gratuitas para la

población. También, se ofrecen otros cursos de especialización pagos y abiertos a la comunidad.

#### **4.9. Acciones**

En el marco de la educación no formal se dictan cursos en oficios de nivel básico en los diversos rubros -cocina, panadería, pastelería y confitería, elaboración de dulces artesanales y conservas, carpintería, electricidad, carpintería de aluminio, soldaduras y máquinas herramientas-. Entre los cursos de especialización se incluyen: manejo y programación de torno, mantenimiento eléctrico industrial, técnicas de soldeo y diagnóstico de uniones soldadas y manejo y programación de centro de mecanizado. A partir de este año, se han incorporado cursos de especializaciones en telecomunicaciones, centrales telefónicas y telefonía IP y diseño y operación de corte y plegado de chapas.

#### **4.10. Cultura organizacional**

La imagen del sacerdote “Don Bosco”, su obra, principios y valores actúan como referentes de la cultura organizacional del Centro de Formación Profesional. Tradicionalmente sus principios y valores son respetados hasta el presente. Se mantienen las tradiciones doctrinales a través del tiempo y si bien antes los salesianos estaban al servicio del laico, hoy por falta de vocaciones sacerdotales, los salesianos dependen de la labor de los laicos.

Los elementos visibles son los que primero se destacan cuando se ingresa a la Institución. El Centro de Formación funciona en el edificio del Colegio San José. Está ubicado en el macro centro de la ciudad a donde confluyen muchos medios de transporte, siendo de fácil acceso desde cualquier distrito. Su edificación ocupa una manzana y se desarrolla en dos plantas. Se trata de una estructura edilicia antigua pero sólida y en perfecto estado de conservación. Los cursos se dictan en aulas amplias, sencillas pero confortables, también hay espacios especialmente equipados para la ejercitación práctica. Así, por ejemplo, la carpintería ocupa un gran espacio en la planta alta donde se observan bancos de trabajo, herramientas y materiales; el taller de tornería y mecánica cuenta con la tecnología y herramientas apropiadas. La cocina luce limpia con hornos, mesadas, utensilios e insumos para que los alumnos preparen las recetas indicadas. Todos los espacios están ordenados y limpios.

El coordinador muestra un estilo de conducción presente y firme, promoviendo la participación de su equipo de trabajo. Los docentes o “maestros” como los llaman en

la Institución, visten prolijos delantales, muestran dedicación y se comunican con un lenguaje técnico pero simple con los alumnos. Los asistentes se notan entusiasmados y ávidos por aprender los oficios elegidos. El clima es de respeto, colaboración y moderada alegría.

En el plano no visible de la cultura organizativa se encuentran los valores que la sustentan. Los mismos están en correlación con los principios doctrinales institucionales y entre ellos sobresalen: compromiso, generosidad, transparencia, ética, inclusión, responsabilidad social, equidad, sencillez, gratitud, optimismo y alegría. Algunos de ellos son comunicados a través de la página Web institucional y otros son ampliados a través de declaraciones del coordinador de los cursos, quien manifiesta que los mismos son puestos en práctica, es decir, no son simples enunciaciones declarativas. Los mismos se ven reflejados tanto en la conducta de los jóvenes que se sienten cómodos y se “apropian” del espacio; así como en el comportamiento de los docentes, El coordinador relata *“a partir de este año, un hermano salesiano propuso impartir una bendición al inicio de los talleres, explicando que bendecir es desear el bien, independientemente del credo que se profese”*. Este ritual, como instancia respetuosa propició la creación de un ambiente amigable y mejor clima de trabajo facilitando el acercamiento de las personas, sentando las bases de inclusión e integración que se enuncian.

Este espacio educativo está abierto para escuchar y tender una mano hacia los más necesitados. En la actualidad, se está organizando la exposición bienal que se llevará a cabo durante el mes de noviembre, abierto a toda la ciudadanía destinado a observar a los jóvenes en contextos de trabajo y también como muestra de compromiso, gratitud y generosidad con la comunidad.

#### **4.11. Vínculos de interacción**

El Centro de Formación Profesional mantiene múltiples relaciones con distintos organismos del Estado en sus distintos niveles -nacional, provincial y municipal- así como otras organizaciones tales como, unidades penitenciarias, institutos de capacitación, escuelas técnicas, universidades, empresas, cámaras empresarias, sindicatos, entre otros.

Las vinculaciones con los diversos actores tienen diferentes objetivos, tales como obtener financiamiento para sus actividades, intercambiar información sobre la realidad socio-económica y del mercado laboral local, promover acciones educativas y/o proyectos conjuntos, realización de jornadas de concientización e integración, intermediar para la inserción de sus egresados, entre otras. Pero, en todos los casos,

su principal objetivo es generar redes colaborativas para procurar una sociedad más justa e integrada.

## **5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

### **5.1. Conclusiones**

Dado los valores que detenta y pone en práctica esta Institución capacitadora, es posible tipificar su cultura organizacional como:

- Fuerte: donde sus valores esenciales se exaltan con intensidad, están sólidamente arraigados, se reflejan en el comportamiento de sus miembros y se transmiten a los actores contextualmente relacionados.
- Abierta: muestra una permanente apertura e interdependencia con el sistema social y una gran adaptación a los cambios del contexto.
- Colaborativa: apoya a las políticas públicas vinculadas a la educación y mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Inclusiva: integra a jóvenes y adultos, poblaciones vulnerables y no vulnerables y confía en la riqueza de la diversidad.
- Socialmente responsable: su responsabilidad social ejerce un impacto positivo tanto hacia el interior de su propia organización como hacia la comunidad. Sus integrantes, con una fuerte ética laboral, manifiestan satisfacción y vocación de servicio. El compromiso del Centro de Capacitación para con la sociedad se traduce en todas las acciones que desarrolla.

La cultura de este Centro de Formación preserva las raíces culturales de la comunidad en la cual está inserto, a la vez que se adapta rápidamente a la cambiante situación del contexto económico, político y social. Esta cultura organizacional, con su fuerte ideología, es concordante con su estrategia y la realidad actual.

A través de la gestión cultural se logran resultados concretos en el ámbito de la educación no formal enfatizando en los proyectos de capacitación que tienen un impacto positivo en la comunidad local. Esta forma de gestión se orienta al logro de una sociedad más justa integrando las demandas sociales, a la vez que sirve de guía y da sentido a la misión y visión del Centro, garantizando su continuidad a través de los años.

Asimismo se evidencia coherencia entre la estrategia y estructura. Los directivos y sus formas de conducción participativa juegan un rol clave en este sentido, cumpliendo

una función de relevancia en la gestión. La integración de la tríada: estrategia, estructura y cultura asegura el cumplimiento de los objetivos declarados.

Este modelo de formación, más allá de la capacitación, facilita la inclusión social colaborando con el sector gubernamental local en la difícil tarea de reducir el desempleo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Se trata de una organización responsable y comprometida que contribuye al bien común.

## **5.2. Discusión**

La dinámica del entorno y la diversidad de actores que lo componen acrecientan a su complejidad. No obstante las formas de trabajo colaborativas como los acuerdos y/o convenios celebrados entre organizaciones públicas y/o privadas y/o del tercer sector favorecen a la consecución de fines sociales.

La colaboración es una forma más de eficacia, en este sentido la experiencia y reflexiones sobre este caso se estiman útiles porque sirven como ejemplo de una labor social productiva, que no sólo ayuda a la formación e inserción laboral de los jóvenes sino que también los distancia de situaciones de riesgo y/o comportamientos no deseados.

Más allá de las fortalezas de estos proyectos educativos, la planificación, implementación y gestión de los mismos no es tarea sencilla, siendo la obtención de financiamiento es la principal limitante. La concientización y celebración de acuerdos entre diferentes actores con fines sociales es una práctica incipiente en nuestro país.

Quizás el principal desafío resida en conseguir un mayor impacto en el conjunto de la sociedad, para que los ciudadanos se sientan comprometidos e involucrados con las tareas comunitarias. En este contexto ¿será factible pensar en un sistema de formación profesional dual, como lo llaman en otros países desarrollados, donde el estado y las empresas trabajan conjuntamente delineando proyectos de formación en función de los requerimientos del mercado? ¿Tiene sentido la capacitación de los jóvenes si no existe demanda en el mercado laboral?

Esta forma de trabajo asociado beneficiaría a ambas partes, pero ¿nuestra sociedad está preparada para enfrentar este cambio de paradigma? ¿Cómo sería el proceso del cambio cultural en las organizaciones? ¿Cómo impactaría en la sociedad?

Los trabajos de investigación que se realizan sobre esta temática contribuyen a la construcción de conocimientos y a una mayor comprensión y reflexión sobre la realidad, siendo éstos los principales aportes de esta ponencia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALLES, M. (2007). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- BRUNO, C. (1990). El Colegio Salesiano San José de Rosario. Rosario, Argentina: Escuela de Artes Gráficas del Colegio Salesiano San José.
- CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL COLEGIO SALESIANO SAN JOSÉ [Página institucional]. Recuperado el 01 de agosto de 2016 de: <http://sanjoserosario.com.ar/formacion-profesional/nuestra-historia>,
- COOMBS, P. (1968). The World Educational Crisis. New York: Oxford University Press.
- ETKIN, J. R. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. (1era.ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- FRANKLIN, E., KRIEGER, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., COLLADO, F. C. y LUCIO, B. P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Ed.) Buenos Aires, Argentina: Mc. Graw Hill.
- HOFSTEDE, G. (1999). Culturas y organizaciones. Madrid, España: Alianza.
- KUHN, T. (1971). La estructura de las revoluciones científicas. Madrid, España: FCE
- LABARCA, G. (1999). Formación y empresa. Montevideo, Uruguay: Cinterfor – OIT.
- LUSSIER, R.Y ACHUA, C. (2013). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.
- MORCILLO, P. (2006). Cultura e innovación empresarial. España: Thomson Editores.
- MOURA CASTRO, C. (2002). Formación profesional en el cambio de siglo. Montevideo, Uruguay: Cintenfor - OIT.
- NEWSTROM, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- SCHEIN, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- SCHVARSTEIN, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. (1era Ed.) Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- TAYLOR, C. (2006). La cultura del ejemplo. Buenos Aires, Argentina: Aguilar

TRILLA, J. (2003). La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social. Barcelona, España: Ariel.

YIN, R. (1995). Case study research: Design and methods. [Second Edition]. United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.