

---

# Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay

## *Education strategies developed in a state corporate environment in Uruguay*

ISSN 1510-2432 - ISSN 1688-9304 (en línea) - DOI: <http://dx.doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>

Marcelo Gambetta

MBA, Master en Educación y Master en Computación y Sistemas de Información, Universidad ORT Uruguay. Diploma en Educación, Universidad ORT Uruguay. Diploma in Computing and Information Systems, University of Oxford. Programa de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, Universidad de Buenos Aires. Analista de Sistemas. Licenciado en Informática. Gestor de Cambios, ANTEL. Director Ejecutivo, Gambetta & Asociados. Ex Asesor en Planificación en Tecnologías de la Información, ANTEL. Ex Director, Portal de Negocios, World Trade Center. Ex Consultor, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Junta Nacional de la Droga, Presidencia de la República.

Fecha de recibido: 16/03/2015

Fecha de aceptado: 10/06/2015

### Resumen

El problema de investigación abordado se basó en analizar si las estrategias de capacitación corporativa desarrolladas en una empresa estatal uruguaya eran capaces de lograr un cambio comportamental en sus integrantes que ayudara a conformar tanto aprendizajes significativos individuales como aprendizaje organizacional.

Las preguntas que la investigación buscó responder fueron:

- ¿De qué forma se alineaban los planes de capacitación con los objetivos corporativos?
- ¿La capacitación se desarrollaba sistemáticamente o era ocasional?
- ¿Cuáles eran los métodos que se utilizaban para llevar a cabo la capacitación corporativa?
- ¿De qué manera se medía el impacto de la capacitación impartida?

Para realizar el estudio se propuso una investigación cualitativa. Las principales conclusiones del mismo fueron las siguientes:

- La oferta de cursos era variada, con diversas modalidades de enseñanza y orientada a todo tipo de empleado.
- Habría un escaso conocimiento de los objetivos estratégicos empresariales.
- La capacitación modificaría actitudes y comportamientos, aunque esto dependería principalmente de cada persona.
- El cambio comportamental se reflejaría principalmente a nivel del trabajo grupal y la interacción humana.
- No existirían, en general, mecanismos de apoyo formal que incentivarán la capacitación de los funcionarios de la empresa, especialmente en cursos comportamentales.
- Habría una escasa instrumentación de la medición del impacto de los cursos de capacitación.
- Los participantes aplicarían los conocimientos recibidos, aunque muchos se capacitarían para desarrollarse personalmente sin intención de utilizar los conocimientos en la empresa.

- 
- El mecanismo de inscripción a cursos no resultaría del todo adecuado.
  - La organización brindaría una educación facultadora de los participantes y un aprendizaje situado, si bien la capacitación impartida y el entorno organizacional no estarían demasiado alineados como para poder aplicar los conocimientos recibidos.
  - La empresa no promovería la gestión del conocimiento adquirido.

**Palabras clave: enseñanza, capacitación corporativa, empresas, organizaciones, estrategia.**

### **Abstract**

This research work aimed at analyzing whether corporate training strategies developed in a Uruguayan State company were able to achieve behavioral change in their staff members to reach both meaningful individual and organizational learning.

The questions that the research sought to answer were:  
How education plans were aligned with corporate objectives?  
Was education systematically developed, or was it occasional?  
What were the methods used to conduct corporate education?  
How was the impact of the training measured?

To perform the study, a qualitative research was proposed.  
These were the main conclusions of the study:

The courses offering was varied, directed to different ways of teaching, and oriented to any kind of employee.

Little would be known of the company's strategic objectives.

Training would modify attitudes and behaviors, although this would depend primarily on each individual.

The behavioral change would be mainly reflected at a level of group work and human interaction.

There would be no formal support mechanisms to encourage the training of company employees, especially in behavioral courses.

There would be scarce instrumentation for the measurement of the impact of training.

Although participants would apply the knowledge provided, many would train for personal development, not intending to use such knowledge in the company.

The enrollment mechanism for courses would not be entirely appropriate.

The organization would provide both an enabling education and a situated learning for participants, although the training provided and the organizational environment would not be aligned enough as to apply the knowledge received.

The company wouldn't promote knowledge management.

**Keywords:** education, corporate training, companies, organizations, strategy.

### **Introducción**

Identificación y concreción del objeto de estudio

El objeto o problema de estudio fue el análisis de las estrategias de capacitación corporativa desarrolladas en una empresa estatal uruguaya. En particular, interesó la identificación, descripción y análisis de las experiencias desarrolladas, considerando los enfoques adoptados, las modalidades implementadas, el alcance de las mismas y la evaluación realizada de estas experiencias a nivel de la organización.

## Identificación del problema

Para que las organizaciones puedan competir hoy en día, necesitan de recursos humanos que se puedan adaptar de forma rápida a las tecnologías modernas, procedimientos y productos, que posean una visión amplia del negocio y que tengan la capacidad para poder enfrentar problemas de diversa complejidad trabajando en equipos interdisciplinarios. En el pasado se presumía que estas características eran esenciales para la alta dirección. Actualmente, se entiende las mismas son necesarias en todos los miembros de la empresa. La capacitación pone su énfasis con más frecuencia en el requisito de ser capaz de analizar los problemas y poder identificar los datos requeridos para solucionarlos. La velocidad con la cual ocurren los cambios determina que ningún especialista esté en condiciones de manejar toda la información que se origina en un campo dado. Este experto, por tanto, requiere conocer a qué fuentes acudir, y apoyar a la empresa de forma tal que esta pueda disponer de la información necesaria en el momento oportuno.

Tanto la educación como la formación tienen como fin impartir determinados conocimientos, desarrollar ciertas habilidades y cambiar actitudes y comportamientos. Ambas lo hacen, en parte, a través de procesos educativos estructurados y no estructurados de experiencias de aprendizaje, y por medio de diversos actores sociales. ¿Cuál es entonces la diferencia entre las dos? ¿Por qué la escuela nos educa pero no nos capacita?

- En el proceso educativo, se trata de que el alumno aprenda.
- En la capacitación, se procura que el individuo aprenda para mejorar su desempeño.

El proceso que se da en el terreno de la educación es más abarcativo que el correspondiente proceso de capacitación y está orientado a la obtención de conocimientos de tipo general. Las compañías, por su parte, apuntan a generar cambios en los trabajadores, alineados a sus requerimientos y objetivos específicos.

En el plano educativo, la producción es secundaria. En las empresas, se intenta crear cambios verdaderos de la manera más rápida viable. En el aprendizaje academicista a menudo lo teórico es más importante que lo práctico. En los negocios ocurre lo contrario. En el ámbito de la academia la enseñanza es regulada y los contenidos son a menudo vastos. En los negocios, depende de requisitos específicos (Frigo, 2013).

La capacitación abarca tanto la apropiación como el desenvolvimiento de conocimientos, destrezas y comportamientos. Sus metas pueden ser la adaptación a las labores y compromisos de un rol o función específico, así como facilitar la promoción a otros niveles dentro de la compañía.

Por último, si se pretende lograr un aprendizaje, deberían cumplirse ciertos requisitos: i) que exista motivación, ii) que existan incentivos adecuados, iii) que el empleado manifieste un comportamiento correcto, y iv) que los resultados se correspondan con los objetivos establecidos. Si esto no ocurre, el esfuerzo realizado no cubrirá las metas deseadas (Frigo, 2013).

El éxito de una empresa y su liderazgo en el siglo XXI dependen de su capacidad para cambiar rápidamente y crecer. Las organizaciones deben responder a las demandas múltiples de un mercado en constante cambio, a través de un aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y competencias. El ambiente de aprendizaje empresarial ilustra cómo una organización puede establecer un sistema de crecimiento y mejora continua diseñado para obtener el resultado deseado, en un entorno de trabajo productivo y con un escenario cada vez más competitivo y global.

---

Para que una empresa aprenda, es imprescindible que se integre con gente que aprende. De esta forma, si se pretende ser sujeto de aprendizaje, la empresa debe disponer un ambiente que habilite a sus integrantes a aprender. Desde este punto de vista, se puede decir que la organización enseña (Gore, 2004).

El aprendizaje puede tener lugar a toda escala en la organización: a escala organizacional, a escala de unidad de negocio y a escala de unidad de trabajo. Las decisiones sobre cómo, dónde y cuándo aprender, se tornan decisiones tomadas en base a criterios tales como la eficiencia y el destino de la formación impartida.

Las empresas son organismos en aprendizaje constante. Ser capaces de detectar y desarrollar al máximo las habilidades de los recursos humanos de que disponen es una ventaja que hoy en día se vuelve muy relevante, por lo que el aprendizaje en la organización es un elemento que, articulado correctamente, puede convertirse en una herramienta de carácter estratégico. Esto puede hacer realidad los nuevos objetivos de la organización ya que su accionar se focaliza en el potencial de la persona y el desarrollo integral de la misma. Ello contribuye a la autoestima y a la realización personal lo que, al mismo tiempo, genera un efecto positivo en las empresas en las cuales se aplica (Ley Testa, 2011).

Gran parte del aprendizaje y el desarrollo en las organizaciones ha sido ad hoc y centrado en el desarrollo de los empleados como individuos. Sin embargo, muchos directivos y gerentes están empezando a ver la capacitación de sus empleados desde una perspectiva diferente. En particular, muchos están ahora investigando los gastos de la organización y buscando formas de mejorar el retorno sobre la inversión producto de la capacitación corporativa. Muchos también están comenzando a reconocer el rol estratégico que la capacitación corporativa puede tener en la organización y el impacto que el aprendizaje y el desarrollo tienen en toda la organización y no solamente en los empleados individualmente (Ryan, 2010).

La capacitación corporativa no es únicamente un medio para que una organización desarrolle los conocimientos, las destrezas y habilidades de sus empleados, sino también la cultura y las capacidades de la organización (Gore, 1996).

### **Valoración del problema**

El propósito de esta investigación fue proveer información sobre las estrategias de capacitación corporativa desarrolladas en una empresa estatal uruguaya buscando, por un lado, conocer, identificar y describir estas estrategias y, por otro, analizarlas en relación a los enfoques y orientaciones actuales de las prácticas educativas en entornos empresariales. Esto contribuyó a generar mayor conocimiento sobre la capacitación y su orientación como herramienta estratégica en las organizaciones.

Como caso de estudio se seleccionó una empresa de gran porte, referente en el ámbito estatal y muy influyente en la economía del país. La misma cuenta con un Centro de Capacitación propio en el cual se imparten cursos en diversas áreas de conocimiento, orientados a todos los funcionarios de la organización. Por tanto, la empresa seleccionada para el estudio brindaba las condiciones requeridas para poder llevar a cabo la investigación, permitiendo que las conclusiones alcanzadas pudieran ser extrapoladas hacia otras empresas uruguayas, tanto públicas como privadas.

El proyecto se enmarcó en el contexto de la educación no formal, dado el enorme desarrollo de la misma en la sociedad actual (sociedad de la información, economías del conocimiento, nuevas competencias), especialmente en el contexto de una educación permanente o lifelong learning (Unesco, 2002).

## Formulación del problema

En muchas organizaciones, la capacitación se ve como algo que es bueno tener. Cuando surgen dificultades económicas usualmente es un blanco fácil para realizar recortes presupuestarios. Si la empresa tiene un enfoque superficial hacia la capacitación y la considera como un aspecto extra que principalmente beneficia a los individuos, el recorte se torna fácil. Sin embargo, si se la considera esencial para el éxito futuro de la organización, la decisión de recortar los presupuestos de capacitación no se toma tan ligeramente. La investigación se propuso analizar los diferentes objetivos estratégicos para los cuales la capacitación corporativa podía ser de utilidad.

El problema de investigación abordado fue el siguiente:

- ¿Las estrategias de capacitación corporativa desarrolladas en la empresa eran capaces de lograr un cambio comportamental en sus integrantes que ayudara a conformar tanto aprendizajes significativos individuales como aprendizaje organizacional?

Las preguntas que la investigación buscó responder fueron:

- ¿De qué forma se alineaban los planes de capacitación con los objetivos corporativos?
- ¿La capacitación se desarrollaba sistemáticamente o era ocasional?
- ¿Cuáles eran los métodos que se utilizaban para llevar a cabo la capacitación corporativa?
- ¿De qué manera se medía el impacto de la capacitación impartida?

## Enumeración y definición de los objetivos

El propósito del proyecto fue contribuir a generar mayor conocimiento sobre la capacitación y su orientación como herramienta estratégica en las organizaciones.

Gestionada estratégicamente, la capacitación corporativa puede ser implementada como un medio para identificar y guiar el desarrollo futuro de una organización y garantizar que se cuente con el personal y las habilidades necesarias para lograr un éxito empresarial sostenible.

La capacitación corporativa puede asimismo ser utilizada como una fuente de innovación y de ideas nuevas. Esto puede ayudar a las organizaciones a evolucionar de forma continua y a mantener el interés de su mercado, así como a identificar nuevos clientes y oportunidades a través de la utilización de los conocimientos, las habilidades y las capacidades de su personal.

## Objetivos generales

El objetivo general del proyecto fue analizar y caracterizar las estrategias de capacitación laboral desarrolladas en una empresa estatal en Uruguay tomando en cuenta el cambio comportamental de los sujetos participantes de la misma.

## Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación fueron:

- Identificar y describir las estrategias de capacitación implementadas, considerando:
  - i. Modalidades
  - ii. Público objetivo
  - iii. Contenidos
  - iv. Duración
  - v. Evaluación y acreditación
  - vi. Impacto en la organización

- 
- Analizar la pertinencia de las estrategias de capacitación implementadas, en relación a las políticas y objetivos estratégicos de la organización.
  - Conocer las opiniones y la valoración de los usuarios (voz de los actores) sobre las experiencias de capacitación en la empresa.
  - Conocer el grado de cambio comportamental alcanzado por los sujetos participantes de los programas de capacitación de la empresa.

### **Marco teórico**

Antecedentes teórico-conceptuales y estudios empíricos previos

Las empresas no son indiferentes al aprendizaje. La cultura y la estructura de estas organizaciones favorecen la incorporación de algunas innovaciones y obstaculizan otras. Es necesario entonces quebrar la barrera entre lo que la empresa sabe y lo que la empresa hace (Pfeiffer y Sutton, 2005, citado por Gore y Dunlap, 2006). Esto no puede realizarse sin superar los límites habituales de la capacitación de manera conceptual y sin replantearse su posición dentro de la organización. El diseño de una actividad de capacitación empieza mucho más temprano que el diseño de las clases. El diseño de los programas de capacitación con el fin de provocar cambios, empieza diseñando el propio cambio (Gore y Dunlap, 2006).

Es cierto que el conocimiento puede cambiar estructuras sociales, pero también es cierto que no todo el conocimiento puede hacerlo y que las estructuras sociales, a su vez, determinan la naturaleza del conocimiento. En una empresa con necesidad de cambio, al igual que en cualquier otro campo, el conocimiento no es independiente del contexto. Ha nacido y ha persistido en un entorno que, si bien se procura cambiar y no se logra, lo sigue sustentando. Debido a esto, el propósito de la capacitación no se puede determinar solo como aquel que consiste en cambiar el conocimiento, sino como una obra que supone cambiar el conocimiento junto con el entorno en el que sobrevive. Esto también implica cambiar las organizaciones y usos arraigados. Y provocar cambios en las organizaciones y en sus prácticas sociales arraigadas no es tarea fácil; dependerá no solo de incorporar nuevos conocimientos, lo cual constituye una condición necesaria aunque no suficiente (Gore y Dunlap, 2006).

La capacitación en contextos organizacionales tiene como objetivo promover espacios para propiciar discusiones y adquirir conocimientos, lo que usualmente no podría ocurrir en un puesto de trabajo por sí solo. La intención es que el aprendizaje logrado pueda transferirse a las tareas, lo que no ocurre en todos los casos. La capacidad de utilizar los conocimientos recibidos en un entorno dado está vinculada a la calidad de los conocimientos recibidos, a las características particulares de cada tarea y a las relaciones entre estos dos contextos. El entendimiento de los sistemas para generar capacidades organizacionales, aunque coloquen su foco en acciones didácticas planificadas, requiere de la comprensión de las redes internas que le dan forma y hacen factible los procesos de formación (Gore, 2000).

### **La generación de capacidades organizativas y la capacitación en las organizaciones**

La capacitación empresarial es una actividad educativa como cualquier otra, en el entendido de que es intencional, con el propósito de lograr cierto aprendizaje mediante un programa de enseñanza. No obstante, posee algunas particularidades que la hacen diferente por lo cual necesita ser estudiada y analizada de una manera específica.

Llamaremos proceso de capacitación a un conjunto de actividades de enseñanza programadas y con cierto grado de formalización que tiene lugar en las empresas con el fin de perfeccionar el desempeño de los recursos humanos que trabajan en ellas, que se han

escogido, o que tienen la aspiración de ocupar un puesto en las mismas. La capacitación puede adoptar muchas formas, pudiéndose desarrollar en un salón de clases o no, o ser llevada a cabo en el propio puesto de trabajo, o fuera del mismo (Gore, 2000).

En el empleo que le daremos al término capacitación, la misma abarca procesos que apuntan a analizar, discutir y reflexionar, por lo cual tiene un significado más profundo que al ser utilizado para describir el aprendizaje logrado a través de la repetición mecánica de tareas o movimientos. No obstante, contiene una fuerte relación con lo profesional y se asocia al trabajo, al vincularse con un rol o un conjunto de habilidades; siempre implica implícitamente un entorno de aplicación medianamente conocido (Gore, 2000).

En la mayoría de las situaciones, los participantes ya se desempeñan en sus puestos de trabajo y se busca que puedan hacerlo de forma distinta. Se presenta como un tipo de educación que podríamos llamar post-experiencia, en la cual los alumnos contrastan su propia práctica con la formación recibida, en un contexto más o menos conocido. Sin embargo, la distancia entre lo que se enseña y la práctica profesional puede variar considerablemente y a veces es cierto que se espera que los conocimientos vayan mucho más allá de la posición actual (Gore, 2000).

Si nos preguntamos sobre el potencial de estos planes de capacitación para modificar las prácticas en las empresas, rápidamente descubriremos que la respuesta no es sencilla. La dificultad proviene, en cierta medida, de que no en todas las situaciones se tiene claro lo que se pretende modificar y de qué forma. En otras situaciones, el cambio no depende solo de los conocimientos adquiridos durante la capacitación (Gore, 2000).

Si bien los procesos de capacitación poseen muchos componentes tradicionales de la educación, desde una visión organizacional empieza en una etapa anterior a lo escolar y finaliza mucho después, articulándose con otros procesos de negocio. En muchos factores, lo escolar no es lo que revela la capacitación sino, más bien, es el concepto amplio de desarrollo de capacidades que explica lo escolar (Gore, 2000).

### **Definiendo la diferencia entre capacitación corporativa y entrenamiento corporativo**

Según Ryan (2010), la capacitación corporativa se está convirtiendo en uno de los medios más influyentes, dinámicos y efectivos para que una organización pueda:

- Retener a los empleados existentes;
- Atraer a nuevos empleados;
- Desarrollar las capacidades de la organización;
- Desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados;
- Comprometer activamente a los empleados con la organización;
- Generar cooperación y colaboración entre los empleados;
- Crear y/o fortalecer la cultura de la organización;
- Facilitar la innovación: nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados y/o nuevos canales de comercialización.

Es importante aclarar qué se entiende por el término capacitación corporativa, ya que la mayoría de las organizaciones tienden a pensar en la capacitación como en el entrenamiento corporativo en las empresas. Los programas de entrenamiento corporativo se basan a menudo en competencias y, por lo general, se relacionan con el entrenamiento esencial que los empleados necesitan poseer para poder operar determinados equipos o realizar determinadas tareas de manera competente, segura y eficaz.

---

El foco del entrenamiento corporativo es el desarrollo de las competencias de los empleados para ser capaces de hacer tareas con eficacia (logrando hacer efectivo un propósito) y, de ser posible, de manera eficiente (consiguiendo un propósito empleando los medios idóneos). El resultado de un programa de entrenamiento corporativo es un participante que sea capaz de operar un equipo o realizar una tarea específica, de acuerdo a criterios de formación predeterminados (Ryan, 2010).

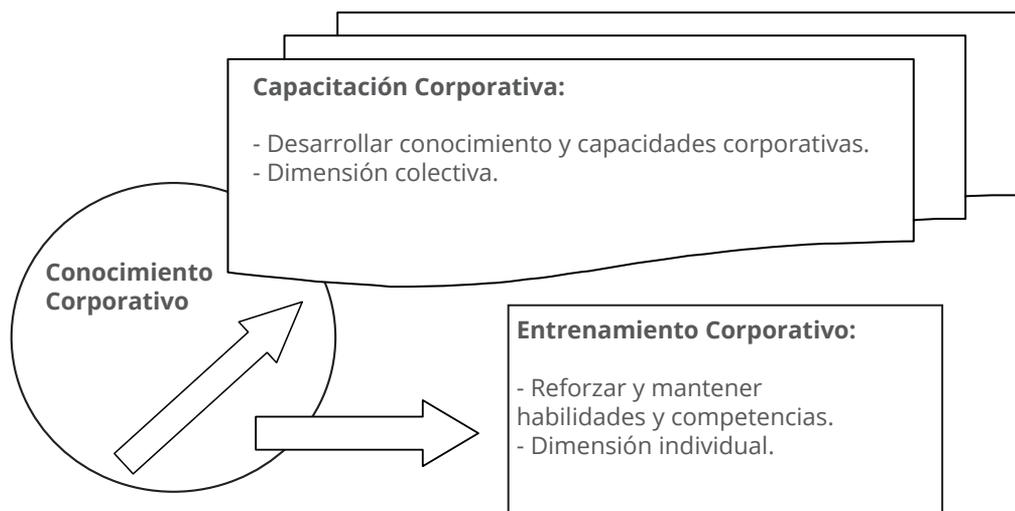
Si el instructor evalúa al participante como competente, el participante suele recibir un certificado que confirma el cumplimiento de los criterios predeterminados de entrenamiento. La función principal del entrenamiento corporativo es asegurar que un empleado posea los conocimientos y habilidades que le permitan llevar a cabo una función específica con el fin de que una organización opere de forma normal. Fundamentalmente, el entrenamiento corporativo se centra en la transferencia de conocimientos, con un instructor enseñando o demostrando cómo llevar a cabo una determinada función y con un estudiante aprendiendo y demostrando que puede aplicar lo que aprendió, a fin de ayudar a la organización a mantener una operativa funcional (Ryan, 2010).

La capacitación corporativa, sin embargo, añade otra dimensión y profundidad a la educación, mediante el involucramiento de los aprendices como participantes en la generación de nuevos conocimientos que ayuden a la organización a desarrollarse y evolucionar, en lugar de mantener el statu quo. La capacitación corporativa se centra en el desarrollo de las capacidades de una organización para lograr hacer cosas y, en particular, las cosas correctas con el fin de ser una organización sostenible y exitosa (Ryan, 2010).

La capacitación corporativa involucra un facilitador, en lugar de un instructor o entrenador, para comprometer a los participantes y animarles a pensar en el qué, el cómo y el porqué de lo que están haciendo, con el fin de desafiar los paradigmas actuales. En particular, la capacitación corporativa se centra en la introducción de técnicas de aprendizaje para que los empleados piensen acerca de hacia dónde se dirige la organización, el potencial de nuevas oportunidades para la misma y formas novedosas de hacer las tareas. Mientras que el papel del entrenamiento corporativo es desarrollar la capacidad operativa de los individuos, la intención de la capacitación corporativa es promover el desarrollo de las capacidades, tanto de un individuo como de su organización (Ryan, 2010). De esta forma, el entrenamiento corporativo podría pensarse en clave personal, mientras que la capacitación se piensa en clave colectiva.

Para ilustrar este concepto vemos en la Figura 1 la distinción entre la capacitación corporativa y el entrenamiento corporativo. El círculo representa el conocimiento global de la organización. La flecha horizontal representa el papel del entrenamiento corporativo para reforzar y mantener las habilidades y competencias de los empleados. La organización sigue avanzando, con frecuencia con más empleados que realizan los programas prescriptos de entrenamiento corporativo o empleados entrenándose en el siguiente nivel de competencia. Complementando la flecha horizontal se encuentra la flecha ascendente que representa el papel de la capacitación corporativa en la elevación del nivel de pensamiento en una organización, desafiando los enfoques tradicionales, explorando nuevas ideas y desarrollando nuevos conocimientos.

En este diagrama, mientras que las dos flechas parten de una base común, con el tiempo la capacitación corporativa desarrolla nuevo conocimiento, pensamiento y aprendizaje dentro de una organización, que expande el volumen de conocimiento contenido dentro de la misma. En la creciente economía del conocimiento este nuevo conocimiento puede ser un activo importante y una fuente vital de nuevas oportunidades de negocio y de capital intelectual para las organizaciones.



**Figura 1. Capacitación corporativa versus entrenamiento corporativo (adaptado de Ryan, 2010)**

Es evidente que una organización necesita de una combinación de entrenamiento corporativo y de capacitación corporativa. En suma, el entrenamiento corporativo asegura que una organización pueda mantener su rendimiento y eficacia operacional actuales, mientras que la capacitación corporativa es la manera de aprovechar los conocimientos, las habilidades y las capacidades de los empleados para ayudar a la organización a crecer y evolucionar (Ryan, 2010).

## Metodología

A continuación se presenta un cuadro identificando las categorías apriorísticas que se definieron para esta investigación, alineadas con los objetivos propuestos:

**Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas (basado en Cisterna Cabrera, 2005)**

Ámbito temático	Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos generales	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
Capacitación corporativa	¿Las estrategias de capacitación corporativa desarrolladas en la empresa eran capaces de lograr un cambio comportamental en sus integrantes que ayudara a conformar tanto aprendizajes significativos individuales como aprendizaje organizacional?	¿De qué forma se alineaban los planes de capacitación con los objetivos corporativos?	Analizar y caracterizar las estrategias de capacitación laboral desarrolladas en una empresa estatal en Uruguay tomando en cuenta el cambio comportamental de los sujetos participantes de la misma	Identificar y describir las estrategias de capacitación implementadas	Estrategias de capacitación	- Modalidades - Público objetivo - Contenidos - Duración - Evaluación y acreditación - Impacto en la organización
		¿La capacitación se desarrollaba sistemáticamente o era ocasional?		Analizar la pertinencia de las estrategias de capacitación implementadas		Pertinencia de las estrategias de capacitación
		¿Cuáles eran los métodos que se utilizaban para llevar a cabo la capacitación corporativa?		Conocer las opiniones y la valoración de los usuarios (voz de los actores) sobre las experiencias de capacitación en la empresa	Experiencias sobre la capacitación	- Grado de satisfacción de los usuarios - Conocimientos adquiridos
		¿De qué manera se medía el impacto de la capacitación impartida?		Conocer el grado de cambio comportamental alcanzado por los sujetos participantes de los programas de capacitación de la empresa	Cambio comportamental	- Cambios de actitud - Aportes realizados - Apoyos recibidos

Desde la corriente de investigación en la que está inserto el presente trabajo, se propuso la realización de una investigación cualitativa, lo que permitió comprender la realidad, sus significaciones e intenciones humanas, sin desmedro de la utilización de datos cuantitativos para facilitar el análisis en el porcentaje de respuestas. El punto del cual parte el paradigma cualitativo, al intentar interpretar el mundo social, es el desenvolvimiento de teorías y significados que estén basados en los datos que expliquen cierto fenómeno; en este caso particular, comprender de qué forma se implementan y provocan aprendizajes significativos en los integrantes de una empresa estatal mediante las estrategias de capacitación corporativa empleadas.

Como método para abordar la investigación se utilizó un estudio de caso sobre la forma en la cual la educación corporativa era llevada a cabo en la empresa objeto de estudio.

En relación a esto, "(...) el objetivo primordial de un estudio de caso es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender el caso (...) es la particularización (...) para ver qué es, qué hace, (...) pero la finalidad primera es la comprensión" (Stake, 1999:17). A fin de llevar a cabo esta investigación se obtuvo la autorización expresa de la empresa en estudio para realizar la misma.

### Tratamiento y análisis de los datos

El objetivo principal del presente trabajo fue la indagación de las características y posibles efectos de los cursos de capacitación corporativos ofrecidos, de acuerdo a determinadas interrogantes claves. Para ello se siguió una estrategia de recolección y análisis de datos basada en el modelo de los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick (1998):

### Cuadro 2. Tratamiento y análisis de datos (adaptado de Careaga, Garces y Henderson, 2009)

Nivel de la evaluación	¿Cuáles fueron las preguntas a formular?	¿Cómo se recolectó la información?	¿Qué se evaluó?
1. Reacción de los participantes (Kirkpatrick nivel 1).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El curso le gustó?</li> <li>- ¿El curso le ayudará en su puesto de trabajo?</li> <li>- ¿La duración total del curso fue adecuada?</li> <li>- ¿El material entregado fue adecuado?</li> <li>- ¿Fue confortable el ambiente de aprendizaje?</li> <li>- ¿Recomendaría usted el curso?</li> <li>- ¿Le gustó el docente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios entregados al finalizar el curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción inicial.</li> </ul>
2. Aprendizaje de los participantes (Kirkpatrick nivel 2).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Adquirieron los participantes el conocimiento y las destrezas pretendidos?</li> <li>- ¿El nivel de los participantes era el adecuado para poder incorporar eficazmente los contenidos del curso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiones de los participantes y docentes (orales y escritas).</li> <li>- Prueba de evaluación final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo conocimiento y destrezas de los participantes.</li> </ul>
3. La utilización de nuevas destrezas y conocimientos por parte de los participantes (Kirkpatrick nivel 3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál fue el impacto en los estudiantes?</li> <li>- ¿Aplican efectivamente los participantes el nuevo conocimiento y las destrezas adquiridos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Reflexiones de los participantes (orales y escritas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado y calidad de la implementación.</li> </ul>
4. Apoyo de la organización y cambio (Kirkpatrick nivel 4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál fue el impacto en la organización?</li> <li>- ¿La implementación contó con apoyo?</li> <li>- ¿Los éxitos del programa fueron compartidos y conocidos por todos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios.</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El apoyo y reconocimiento institucionales.</li> </ul>

### Heterogeneidad estructural del objeto de estudio

Para lograr la diversidad de matices de la naturaleza de las relaciones sociales (Mejía Navarrete, 2000) se utilizó la siguiente heterogeneidad estructural de la muestra cualitativa:

- 
- Socioeconómico. La segmentación de la muestra en cuanto al nivel socioeconómico refirió exclusivamente a la ocupación de los asistentes a los cursos objeto de estudio. Se procuró que dentro de la muestra se encontraran representados todos los estratos de la empresa, en sus niveles operativo (personal de línea), táctico (mandos medios) y estratégico (mandos superiores).
  - Espacial. Según la División Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio (2010), la fuerza laboral se encontraba distribuida entre Montevideo (63 %) e Interior (37 %)<sup>1</sup>. Si bien la capacitación se concentraba principalmente en el Centro de Capacitación de la empresa ubicado en la capital, a los cursos ofrecidos en dicho centro concurrían funcionarios de todos los departamentos. Asimismo, la capacitación abarcaba a funcionarios de todas las divisiones y áreas de la organización. Por tanto, no se realizó en el muestreo segmentación espacial.
  - Temporal. El estudio abarcó el análisis de las estrategias de capacitación desarrolladas entre los años 2010 y 2013.

### **Tipo de muestreo**

El procedimiento de muestreo cualitativo utilizado para aproximarse a la representatividad estructural fue el muestreo por juicio (Mejía Navarrete, 2000), de acuerdo a los criterios conceptuales definidos.

Según la clasificación de Patton (1990) (citado por Maxwell, 1996), la muestra que se empleó fue muestra intencional o lo que LeCompte y Preissle (1993) (citados por Maxwell, 1996) llaman selección basada en criterios. A través de la mencionada estrategia los escenarios, personas o acontecimientos fueron escogidos deliberadamente para proveer información importante que no podría ser obtenida del mismo modo mediante otras selecciones.

### **Selección de informantes**

Establecidos la composición estructural de la muestra y el número de unidades, fue importante señalar los criterios para la selección de las personas para entrevistas en profundidad.

De acuerdo a los criterios definidos, la muestra se compuso de la siguiente forma :

- Unidades de análisis: 5 cursos (los entrevistados constituyen fuentes de información).
- 1 responsable del Centro de Capacitación de la empresa en estudio.
- 5 docentes del Centro de Capacitación de la empresa.
- 1 director de área con responsabilidades estratégicas.
- 1 docente del Centro de Capacitación de la empresa.
- 30 participantes de cursos presenciales, de tipo independiente y pertenecientes al área de Desarrollo Empresarial realizados entre los años 2010 y 2013 (para encuestas).
- 4 participantes de cursos presenciales, de tipo independiente y pertenecientes al área de Desarrollo Empresarial realizados entre los años 2010 y 2013 (para entrevistas).
- 1 jefe de participantes de cursos presenciales, de tipo independiente y pertenecientes al área de Desarrollo Empresarial realizados entre los años 2010 y 2013.

### **Estrategias de captación**

Una vez definidas las decisiones muestrales sobre la composición estructural de la muestra, el número y los criterios de selección de los informantes, se examinó la forma en la que se contactaría a los participantes. Para ello se apeló a la utilización de las redes privadas del investigador, seleccionando a aquellas personas que no estuvieran vinculadas ligadas en forma inmediata con el investigador ni relacionadas entre ellas (Ibáñez, 1992, citado por Mejía Navarrete, 2000).

## Resultados y conclusiones de la investigación

### Resultados obtenidos

La investigación realizada produjo hallazgos al focalizarse en el análisis de las prácticas de enseñanza desarrolladas en el entorno de una empresa pública uruguaya, considerando el marco de la capacitación profesional desde la perspectiva de la educación no formal. Estos hallazgos permitieron comprender de mejor manera los objetivos de la capacitación realizada en la empresa, el nivel de alineación de los cursos ofrecidos con las estrategias corporativas en proceso y los resultados producidos como consecuencia de la realización de programas de capacitación internos.

En cuanto a las preguntas que la investigación buscó responder, los hallazgos, en líneas generales, fueron los siguientes:

- ¿De qué forma se alineaban los planes de capacitación con los objetivos corporativos?
- Se encontró escasa alineación de los planes de capacitación con los objetivos corporativos.
- ¿La capacitación se desarrollaba sistemáticamente o era ocasional?
- Existía un proceso de capacitación sistemático conducido por el Centro de Capacitación de la empresa en estudio.
- ¿Cuáles eran los métodos que se utilizaban para llevar a cabo la capacitación corporativa?
- La empresa realizaba la capacitación utilizando diversos métodos, presenciales y virtuales mediante teleeducación.
- ¿De qué manera se medía el impacto de la capacitación impartida?
- No se hacía una medición directa del impacto de la capacitación ni la empresa era capaz de medir el retorno de la inversión (ROI) en la capacitación efectuada, si bien se advirtieron cambios positivos a nivel personal en los funcionarios capacitados.

### Conclusiones de la investigación

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación y su vinculación con el marco teórico de apoyo.

- La empresa ofrecía cursos variados, mediante diversas modalidades de enseñanza y orientados a todos los funcionarios de la empresa, contratados y personal tercerizado (marco teórico: proceso de capacitación, Gore, 2000; capacitación corporativa, Ryan, 2010).
- Habría un escaso conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa (o no serían compartidos por todos) y no habría comunicación formal de los mismos por parte de la Dirección (marco teórico: estrategia competitiva, Porter, 1980). Esto, entre otros problemas, no permitiría aplicar un Modelo estructural de competencia laboral (Mertens, 2000) ya que los contenidos de los cursos deberían derivarse de la estrategia corporativa, aspecto que se desconocía o muchas veces se suponía por parte de los funcionarios de la empresa y docentes del Centro de Capacitación.
- Resultó llamativo que la mayoría de los participantes de cursos encuestados consideraran que había una correcta alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con la oferta de cursos del Centro de Capacitación cuando, por otro lado, declararon tener escaso conocimiento de tales objetivos estratégicos. Asimismo, es contradictorio con la visión del jefe y un participante entrevistados quienes señalaron que había poca alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con los cursos ofrecidos (marco teórico: estrategia competitiva, Porter, 1980; cognición situada, Díaz Barriga, 2003).

- 
- La investigación halló que la capacitación modificaría actitudes y comportamientos, aunque esto dependería principalmente de cada persona. No obstante, habría entre los participantes entrevistados una cierta contradicción en el valor de la adquisición de nuevos conocimientos. Mientras que para algunos los cursos brindarían lo prometido (a veces más de lo esperado de antemano por los estudiantes), aportarían conocimientos, enriquecerían y serían considerados positivos, para otros no producirían en general un antes y un después de la capacitación recibida (marco teórico: aprendizaje y comportamiento organizacional, Amorós, 2007; modelo de Kirkpatrick - nivel 3 – conducta, Kirkpatrick, 1998).
  - El cambio comportamental se reflejaría principalmente a nivel del trabajo grupal y la interacción humana, especialmente en funcionarios de niveles técnicos con escasa formación en temas empresariales y comportamentales. Debido a la naturaleza de las distintas funciones realizadas en la empresa, en algunas áreas sería difícil reflejar estos cambios (marco teórico: aprendizaje y comportamiento organizacional, Amorós, 2007; comportamiento organizacional, Robbins, 1999; proceso de capacitación, Gore, 2000).
  - No existirían en general mecanismos de apoyo formal o de promoción que incentivarán la capacitación de los funcionarios de la empresa, especialmente en cursos comportamentales (marco teórico: aprendizaje y comportamiento organizacional, Amorós, 2007). Esto se vio reflejado en la visión de algunos entrevistados que manifestaron la resistencia de algunos jefes hacia la capacitación de sus funcionarios en estos temas, o que existirían mandos medios en la empresa que, si no pudieran realizar un determinado curso, impedirían a sus funcionarios realizarlo.
  - Habría una escasa instrumentación de la medición del impacto de los cursos de capacitación, no existiendo ningún mecanismo formal para medir el retorno de la inversión (ROI) realizada en la materia (marco teórico: modelo de Kirkpatrick - nivel 4 – resultados, Kirkpatrick, 1998). Retomemos a Mertens (2000), respecto a que argumentar que “la capacitación no es un gasto sino una inversión” no es suficiente para persuadir a los ejecutivos corporativos sino que deben generarse las evidencias de que la formación realmente produce resultados, cosa que parecería no ocurrir en la empresa.
  - Los participantes de cursos internos aplicarían los conocimientos y contribuirían a su trabajo de forma positiva, aunque muchos de ellos se capacitarían para mejorar su desarrollo profesional y personal sin intención de aplicar los conocimientos en la empresa (marco teórico: gestión por competencias, Mertens, 2000; aprendizaje en contextos organizativos, Gore, 1996). Estos funcionarios aprovecharían la capacitación que ofrece la empresa como forma de prepararse para asumir responsabilidades fuera de la misma o para aplicar los conocimientos en otra parte, lo que produciría una ecuación económica que no resultaría conveniente del punto de vista de la organización.
  - La mayor parte de los participantes de cursos encuestados consideraron que el impacto de la capacitación era positivo (marco teórico: modelo de Kirkpatrick - nivel 1 – reacción y nivel 2 – aprendizaje, Kirkpatrick, 1998). Sin embargo, sus superiores percibirían que el impacto de la capacitación en temas comportamentales sería bajo en la aplicación diaria en el trabajo (marco teórico: modelo de Kirkpatrick - nivel 3 – conducta, Kirkpatrick, 1998). Esto podría deberse a las causas señaladas en el punto anterior y tal vez explicaría por qué algunos funcionarios sentirían un escaso apoyo de sus superiores para que se capacitaran.

- La capacitación recibida prepararía a los funcionarios de la empresa para asumir nuevos desafíos lo cual podría considerarse una inversión a futuro para la empresa (marco teórico: modelo de Kirkpatrick - nivel 4 - resultados, Kirkpatrick, 1998). Los cursos internos serían fuente de complementación de estudios académicos para aquellas personas con formación profesional y, a menudo, serían la única vía de capacitación para los funcionarios que no recibieron educación formal previa.
- El mecanismo de inscripción a cursos no resultaría del todo adecuado ya que no existía un método formal para asignar participantes a cursos en función de una brecha entre los conocimientos que poseía la persona y las competencias que requería su rol o función dentro de la organización (marco teórico: gestión por competencias, Mertens, 2000). Esto podría resultar en un escaso aprovechamiento de los recursos invertidos por la empresa en la capacitación de sus funcionarios.
- La organización brindaría una educación facultadora de los participantes (Claus y Ogden, 1999, citado por Díaz Barriga, 2003), incluyendo un aprendizaje situado, dinámico y focalizado en actividades que tienen significado para los estudiantes y son motivadoras, que fomentan pensamientos críticos y toma de conciencia, involucrándose en procedimientos en los que la plática, las discusiones grupales y la colaboración son los ejes prioritarios para determinar la orientación de las actividades de aprendizaje, y teniendo el profesor un rol como postulante de cuestionamientos (en el sentido de desafíos que sean realizables y tengan significado) con el objetivo de producir interrogantes considerables que dirijan y le den marco a la enseñanza. Sin embargo, a menudo la capacitación teórica recibida y el entorno y los objetivos organizacionales no estarían del todo alineados como para poder aplicar los conocimientos recibidos (marco teórico: comportamiento organizacional, Robbins, 1999). A la vez, existirían factores limitantes a nivel organizacional que, muy frecuentemente, impedirían la implementación de cambios, a pesar de la intención de las personas de hacerlo (marco teórico: aprendizaje en contextos organizativos. Gore, 1996).
- Si bien la casi totalidad de los participantes de cursos encuestados consideraron que de alguna forma compartieron los logros de los programas de capacitación, no existirían en general mecanismos formales para compartir los conocimientos adquiridos (marco teórico: gestión del conocimiento. Sacchi, 2009). De esta forma, podría pensarse que la empresa no promovería la gestión del conocimiento adquirido por el personal capacitado.

### **Aportes de la investigación**

La investigación realizada parecería demostrar que los recursos invertidos en la capacitación corporativa en la empresa objeto de estudio no serían del todo aprovechados. Si evaluamos el aprendizaje logrado no solo mediante métodos objetivos relacionados con el dominio de los contenidos del aprendizaje sino también sobre la base de los resultados de la empresa, veremos que los mecanismos que la organización utiliza para evaluar sus distintas propuestas de capacitación cubrirían solamente los niveles 1 y 2 del modelo de Kirkpatrick (1998), es decir, la reacción y el aprendizaje de los participantes.

Los aportes que la organización lograría como consecuencia de la participación activa de sus funcionarios en los programas de capacitación interna no se medirían formalmente, por lo cual no podría determinarse correctamente el retorno sobre la inversión (ROI) que la capacitación produciría.

Una vez invertidos recursos en programas de capacitación, y una vez capacitados los funcionarios en dichos programas, no se visualizó que la empresa se preocupara intensivamente por la gestión del conocimiento. Según Davenport (1998), citado por Sacchi (2009), la gestión del conocimiento debería preocuparse por desarrollar y difundir

---

los activos en materia de conocimiento que tiene la compañía, con el propósito de que la misma pudiera cumplir con sus fines estratégicos. Esto no se reflejaría en procedimientos formales para la gestión del conocimiento -tanto explícito como tácito-, adquirido por la empresa.

A través de los planes de capacitación, desde lo no formal debería lograrse que los eventos -que como parte de estos planes se lleven a cabo- logren un alto impacto en el fortalecimiento de la capacidad institucional de las organizaciones, impidiendo que se realicen eventos aislados, intrascendentes y que no se orienten a satisfacer las demandas de mayor prioridad organizacional.

El investigador entiende que la capacitación debería estar orientada a lograr las competencias necesarias de los funcionarios para cumplir los objetivos particulares de cada área de la organización y los objetivos y lineamientos estratégicos de la empresa en su totalidad.

La presente investigación pretendió recabar diferentes visiones de los actores vinculados a los procedimientos de enseñanza y de aprendizaje aplicados en la empresa, desde las voces de sus protagonistas, sus motivaciones, sus desafíos y sus expectativas. Esto brindó un conocimiento profundo de la realidad organizacional en materia educativa, lo cual abre nuevas perspectivas para futuras investigaciones.

### **Investigaciones futuras**

Investigaciones futuras podrían indagar en los resultados producidos por el uso efectivo de las habilidades adquiridas en los programas de capacitación corporativa en un período de tiempo más prolongado que el abarcado por esta investigación. Estos estudios podrían brindar insumos para elaborar modelos que permitan medir de mejor forma el retorno sobre la inversión que las empresas realizan en la capacitación de sus empleados y poder así llegar a evaluar los niveles 3 y 4 del modelo de Kirkpatrick (1998), es decir, la conducta de los participantes o modificación real en sus desempeños a mediano y largo plazo, y el impacto que los procesos de capacitación producen en las organizaciones.

Otra línea de investigación futura podría explorar los mecanismos que podrían utilizarse para gestionar el conocimiento en las organizaciones, de forma tal de lograr empresas más eficientes, más intensivas en cuanto al uso del conocimiento adquirido y que aspiren a compartir dicho conocimiento a todo nivel organizacional.

### **Referencias bibliográficas**

Amrós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>

Careaga, A., Garces, G. & Henderson, E. (2009). La formación docente en la facultad de medicina: un desafío pendiente desde una experiencia en marcha. UDELAR, Facultad de Medicina. Recuperado de <http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/La%20formacion%20docente%20en%20la%20Facultad%20de%20Medicina.doc>

Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Revista Theoria*, 14(1), 61-71.

Díaz Barriga, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 5(2), 105-117.

DIVISION RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO. (2010). Datos básicos de personal. Montevideo: LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO (no publicado).

Frigo, E. (2013). Las diferencias entre capacitación y educación. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7018.htm>

Gore, E. (1996). La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos. Barcelona: Granica.

Gore, E. (2000). Un enfoque evolutivo del trabajo en el aula y del aprendizaje en contextos organizativos. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/367/1/%5bP%5d%5bW%5d%20dtn10.pdf>

Gore, E. (2004). Cualquier empresa que logre sobrevivir ha aprendido a aprender. Recuperado de <http://www.learningreview.com/articulos-y-entrevistas-formacion/242-qualquier-empresa-que-logre-sobrevivir-ha-aaprendido-a-aprenderaq>

Gore, E. & Dunlap, D. (2006). Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de la organización. Buenos Aires: Granica.

Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating Training Programs: The Four Levels, 2nd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Ley Testa, E. (2011). El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema. Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/japon/12/elt.html>

Maxwell, J. (1996). Qualitative Research Design. An Interactive Approach. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. Investigaciones Sociales, Año IV, Número 5. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv\\_sociales/n5\\_2000/a08.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_sociales/n5_2000/a08.pdf)

Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Recuperado de <http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/LaGestionPorCompetenciaLaboral.pdf>

Porter, M. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. 8ª Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Ryan, L. (2010). Corporate Education: A Practical Guide to Effective Corporate Learning. Adelaida: Griffin Press.

Sacchi, S. (2009). Gestión del conocimiento. Cátedra Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_del\\_Conocimiento.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_del_Conocimiento.pdf)

---

Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Colección Pedagogía-Manuales. 2 .a ed. Madrid: Ediciones Morata.

UNESCO INSTITUTE FOR EDUCATION. (2002). Integrating Lifelong Learning Perspectives. Philippines: COR-Asia, Inc.

**(Endnotes)**

<sup>1)</sup>En Uruguay, se conoce como "Interior" a los 18 departamentos que no incluyen la capital del país (Montevideo).