

# **La gestión de las organizaciones del tercer sector orientadas a la capacitación laboral.**

María Cristina Acosta.

Cita:

María Cristina Acosta (2004). *La gestión de las organizaciones del tercer sector orientadas a la capacitación laboral. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-045/584>

# **La gestión de las organizaciones del tercer sector orientadas a la capacitación laboral**

María Cristina Acosta

[mcacosta@econ.uba.ar](mailto:mcacosta@econ.uba.ar)

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias  
Económicas. UBA.

## **Resumen**

La temática de la articulación entre la educación y el trabajo en los países de América Latina y en particular para los jóvenes de sectores vulnerables, ha sido estudiada, y se encuentran numerosas publicaciones editadas durante las últimas décadas. Sin embargo, son escaso los estudios referidos a aspectos organizacionales.

La presente ponencia expone los resultados de una investigación realizada sobre un conjunto de organizaciones del tercer sector a fin de comprender su dinámica. Para ello se consideran cuestiones que nos remiten a aspectos de la gestión como la estructura, los procesos y la vinculación con el medio ambiente. Las mencionadas organizaciones desarrollan acciones de capacitación para favorecer la inserción económica de jóvenes excluidos socialmente y se encuentran localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires,

La estrategia cualitativa se basa en entrevistas en profundidad a directivos de 46 entidades y en información documental de las mismas. El análisis de datos

contempla el desarrollo de categorías conceptuales para establecer el perfil institucional según tamaño, financiamiento, y alcance.

## **Introducción**

El agravamiento de la situación ocupacional y la aparición de signos de segmentación social, característicos del proceso de estancamiento económico de la Argentina durante las últimas décadas, se han manifestado entre otros en el crecimiento de la desocupación.

En este contexto, el retroceso del gasto social y la insuficiencia de los subsidios o ayudas específicas para paliar el desempleo coexistieron con el creciente desarrollo de un conjunto de entidades privadas sin fines de lucro de carácter heterogéneo, pertenecientes al llamado “tercer sector”, que enfatizaron el fortalecimiento de la capacidad de organización y articulación entre personas, grupos y organizaciones para lograr su crecimiento, focalizando en algunos casos las necesidades de inserción o reinserción en el mercado laboral.

La presente ponencia expone los resultados de una investigación realizada sobre un conjunto de organizaciones del tercer sector que desarrollan acciones de capacitación para favorecer la inserción económica de jóvenes excluidos socialmente y se encuentran localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires<sup>1</sup>.

Se presentan algunos elementos que permiten comprender su dinámica organizacional y para ello se consideran distintas cuestiones que nos remiten a aspectos propios de la gestión como la estructura, los procesos y la vinculación con el medio ambiente.

## **Metodología**

---

<sup>1</sup> Proyecto UBACYT *Estrategias de capacitación para la inserción laboral en organizaciones del tercer sector*. Programación científica 2001-2003

Para la identificación de las organizaciones del tercer sector orientadas a la capacitación laboral, localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y el área metropolitana, se recopiló información de fuentes secundarias provenientes de bases de datos<sup>2</sup> nacionales y municipales; de centros de investigación y de organizaciones no gubernamentales. Posteriormente se consolidó la información a fin de disponer de un listado único que contenía 249 registros. Al tomarse contacto con las organizaciones para verificar la existencia de actividades de capacitación, se encontró que en muchas de ellas el área de capacitación había dejado de funcionar; en algunas se dictaban cursos de posgrado, o de actualización profesional a técnicos, docentes y emprendedores sociales; mientras que otras desarrollaban tareas recreativas. Como resultado de la selección, el universo quedó delimitado a 46 organizaciones.

La estrategia metodológica cualitativa recurrió a entrevistas en profundidad y a información documental. Se realizaron entrevistas a los responsables de las organizaciones, a los encargados de la planificación de las actividades de capacitación y/o a los docentes. El análisis de los datos contempló el desarrollo de categorías conceptuales para establecer el tipo de gestión institucional. Basándose en el estudio de caso, que según Stake (1995) permite comprender la particularidad y la complejidad debido a alguna circunstancia importante, se planteó un estudio de caso instrumental, donde el caso es de interés secundario dado que constituye una herramienta para comprender la gestión organizacional proveyendo una mirada hacia adentro de la organización.

---

<sup>2</sup> Recopilación de datos secundarios provenientes de las siguiente fuentes: Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad CENOC, Red Federal de Informática Educativa del Ministerio de Cultura y Educación, Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, Directorios de Organizaciones del Tercer Sector (GADIS, AIQUE, Centro de Estudios de Sociología de Trabajo, Repertorio de Organizaciones no Gubernamentales Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

## **Caracterización de las organizaciones**

Si consideramos que las organizaciones para su funcionamiento modifican su tamaño, adoptan recientes tecnologías, enfrentan ambientes cambiantes y culturas nacionales e internas, incorporan nuevas estrategias o encuentran algunas viejas y se ajustan a otras organizaciones en su campo (Hall, 1996), podemos estudiar los aspectos relativos a la gestión remitiéndonos a elementos de su estructura, procesos y vinculación con el medio ambiente.

### **- La estructura y objetivos**

Algunos autores enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las mismas “configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura” (Sewell, 1992). De acuerdo a estos enfoques, las estructuras de una organización no quedan establecidas para siempre sino que configuran lo que sucede en una organización y a su vez son configuradas por lo que sucede en ella. Así la estructura “constituye” las interacciones que tienen lugar dentro de las organizaciones.

Entre las funciones de las estructuras organizacionales se encuentra la de ofrecer productos y/o servicios y alcanzar objetivos organizacionales. Otra función que cumplen es la de constituir un ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman las decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

Desde el punto de vista de los objetivos organizacionales, de las 46 organizaciones estudiadas 2/3 de ellas (34 casos) han sido creadas para la atención de problemas específicos (19 casos) y de necesidades básicas (15 casos).

El grupo de organizaciones más numeroso está compuesto por entidades que se ocupan de la integración socio laboral de personas con discapacidad<sup>3</sup> y adicciones; de pacientes y ex pacientes de diversas enfermedades<sup>4</sup>; de aborígenes; de personas privadas de libertad y ex presidiarias; de personas marginales y de madres solteras.

Entre los casos que atienden necesidades básicas<sup>5</sup> encontramos 5 organizaciones que asisten a chicos y mujeres de la calle y su actividad está orientada a la recuperación de niños y adolescentes que viven en la institución<sup>6</sup>. La modalidad de internación es la “convivencial” y la actividad de capacitación es más bien el resultado de un interés organizacional por ubicar a los niños que se convirtieron en jóvenes y deben comenzar el proceso de emancipación transitando un camino hacia la vida adulta, la cual incluye la inserción socio-laboral. Dos organizaciones combinan objetivos de salud y educación<sup>7</sup> y una trabaja para mejorar la calidad de vida desde el punto de vista de la salud y la educación de niños, adolescentes y jóvenes de una localidad del Gran Buenos Aires<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup> Las personas presentan discapacidades motrices, auditivas, visuales y mentales leves.

<sup>4</sup> Niños y adolescentes con trastornos socio-emocionales; grupos de apoyo para pacientes, familiares y amigos con cáncer

<sup>5</sup> Alojamiento, alimentación, vestimenta.

<sup>6</sup> En los hogares se aloja a jóvenes y niños derivados de los juzgados de menores.

<sup>7</sup> En una entidad el 80% de la labor está dedicada a la atención directa de niños y familias de bajos recursos y el restante 20% a cursos de capacitación para el cuidado infantil y capacitación en oficios tendiente a la inserción laboral

<sup>8</sup> Presenta la particularidad de ser una localidad en la cual conviven grandes countries con zonas pobres.

El tercio de los casos restante (12 casos) son organizaciones creadas para responder a objetivos de educación y capacitación laboral. Entre ellas se encuentran 9 organizaciones que desarrollan actividades de educación y formación en general, o de apoyo al fortalecimiento institucional e incluyen algunas prácticas recreativas.

Conocidas son las consecuencias de la exclusión temprana del sistema de educación formal debido a que interrumpe la adquisición de las habilidades básicas y socialización que resultan centrales para el desarrollo personal. Estas a su vez son cruciales para la incorporación del individuo a un mercado de trabajo altamente competitivo y segmentado en el que cada vez son necesarios mayores niveles educativos para ocupar puestos de trabajo de menor calificación.

Es importante destacar que solo 3 organizaciones se crearon especialmente para ofrecer capacitación y orientación para la inserción laboral. Aunque en las actuales condiciones del mercado de trabajo la educación no garantice un empleo seguro, sin duda mejora las condiciones de empleabilidad de los jóvenes (Jacinto,1995), ya que el abandono y la deserción escolar que se registra entre los 12 y los 15 años de edad, añade una fuerte modalidad de exclusión social.

En la medida que las organizaciones son estructuras complejas en movimiento que se conceptualizan mejor como entidades constituidas históricamente (Clegg, 1981) es importante destacar que las profundas transformaciones en la estructura socioeconómica argentina, en especial desde la década de 1970, y el consecuente deterioro en las condiciones de vida de la población, explican el surgimiento de nuevas iniciativas asociativas tendientes, entre otras, a cubrir



demandas vinculadas con los sectores con mayores necesidades, las que son desatendidas por los poderes públicos. En ese sentido, debido a que el desempleo está fuertemente asociado a las carencias educativas que padecen los sectores sociales desfavorecidos, entre los que se encuentran los jóvenes que abandonan los estudios y quedan sin calificación, algunas organizaciones intentan por distintas vías dar una respuesta específica a esta necesidad.

Así, entre las 46 organizaciones estudiadas, 39 fueron creadas a partir de 1970 e incluyen entre sus actividades, la capacitación de jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Al considerar las estructuras organizacionales como consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores<sup>9</sup>, resulta importante examinar aquellos relacionados con el tamaño, el área de influencia, los recursos humanos, los beneficiarios<sup>10</sup> y los activos.

El conjunto de organizaciones estudiadas desarrolla sus actividades mayoritariamente en el área metropolitana (32 casos) aunque 14 tienen presencia en todo el país y en el exterior, atendiendo a jóvenes que viven en la Ciudad de Buenos Aires y en el área metropolitana y provienen de familias con NBI insatisfechas que se alojan en complejos habitacionales, hogares, inquilinatos, hoteles, pensiones y casas tomadas y en villas de emergencia<sup>11</sup>. Si tomamos en cuenta que una de las particularidades de las organizaciones del tercer sector la constituye el que la mayoría de sus participantes no obtiene su *modus vivendi* de las actividades de la organización, observamos que en conjunto las 46 organizaciones operan con 882 personas rentadas y con 1447

---

<sup>9</sup> Entre los factores contextuales se especifican el tamaño (capacidad física, recursos humanos, insumos y activos); tecnología; cultura interna; factor ambiental; cultura nacional o internacional para organizaciones internacionales (Hall, 1996).

<sup>10</sup> En la conceptualización de Kimberly (1976) se denominan insumos.

voluntarios. Es importante destacar que 20 organizaciones cuentan para el desempeño de sus actividades con hasta 20 voluntarios.

Respecto a los destinatarios de las actividades que desarrollan las entidades, en 31 de los casos se ocupan de jóvenes (26 casos de niños y jóvenes, y 7 de jóvenes y adultos) y en 13 instituciones se atienden problemáticas específicas de género, nacionalidad, etnias, adicciones, discapacidades y privación de libertad que afectan en especial a los jóvenes.

En cuanto a los activos a los que recurren las organizaciones para su desempeño (Cuadro 1), se registran 85 menciones a más de una fuente. Se financian con aportes privados el 33%; por los servicios ofrecidos por la propia organización 26%; el 22% proviene de organismos internacionales y sólo el 19 % de fuentes públicas.

Cuadro 1. Origen del financiamiento y número de menciones

Origen fuentes de financiamiento	Nº de organizaciones
Fuente Privada	26
Empresas, Particulares	23
Donaciones	2
Sponsors	1
Servicios ofrecidos por la organización	21
Organismos Internacionales	18
Fuente Pública	16
Aportes de socios	4

---

<sup>11</sup> En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se registran 14 villas de emergencia.

---

Total	85
-------	----

---

Es importante señalar que un tercio de las organizaciones obtiene el financiamiento de una sola fuente. Se trata de 13 casos entre los que encontramos 4 que recurren a organismos internacionales; 3 a fuentes privadas; 3 a aportes de los socios; 2 a servicios ofrecidos por la misma organización; y 1 a contribuciones de organismos públicos.

En cuanto al diseño organizacional<sup>12</sup> podemos señalar que las 39 organizaciones que cuentan con institucionalidad formal han adoptado de manera proporcional la forma jurídica de asociación civil o de fundación, aunque en 7 casos aún no han obtenido la personería jurídica.

#### - **Los procesos**

Al tomar en cuenta que la estructura de una organización tiene resultados importantes para sus miembros y el sistema social del que forma parte, es importante destacar que el carácter de los procesos que operan en ellas tales como la toma de decisiones y el cambio.

Los directivos de la organización, los responsables de la capacitación y/o los voluntarios ponen a disposición sus especialidades y/o habilidades técnicas, aunque en pocos casos los entrevistados se refirieron a que las mismas estuvieran relacionadas con oportunidades de inserción laboral.

En cuanto al sistema social del que forma parte la organización se ha destacado que en la mayor parte de los casos obtiene un reconocimiento

amplio en la comunidad, así como 'técnico', en especial por parte de otras instituciones que trabajan en este mismo tema.

Los procesos de toma de decisiones son complejos y esta situación se manifiesta en que en 10 casos las organizaciones no realizaron cambios en las actividades originales. Por otra parte, 31 organizaciones agregaron actividades, de las cuales casi la mitad incluyen cursos de capacitación.

Los cursos de capacitación implementados se enmarcan en la educación no formal dado que comprenden aquellas actividades específicamente educativas que se desarrollan fuera del sistema educativo formal, tales como los cursos de capacitación, perfeccionamiento o actualización profesional.

Como una forma de diversificarse a fin de ajustarse mejor a su ambiente, las 46 organizaciones estudiadas han desarrollado 308 cursos y/o talleres durante los últimos 5 años. En la actualidad se encuentran en implementación 140 cursos de los cuales el 50% lo constituyen oficios como construcción, confección, gastronomía y otros relacionados con la salud.

En el cuadro 2 se observa que las actividades de capacitación están mayoritariamente orientadas al desarrollo de competencias laborales individuales, aunque se identificaron algunos proyectos asociativos para la generación de ingresos.

Cuadro 2. Cursos de capacitación

Cursos	Nº de organizaciones
--------	----------------------

---

<sup>12</sup> El diseño organizacional es entendido como las selecciones efectuadas por los actores dentro de la organización acerca de cómo se va a estructurar la misma (Hall, 1996, pág 93).

Oficios	74
Artes visuales, manualidades y artesanías	12
Informática	9
Actividad corporal y recreativa	7
Animación	6
Servicios personales	5
Difusión y prevención	5
Orientación en inserción laboral	3
Marketing de servicios	3
Estética personal	2
Microemprendimientos y acceso al crédito	2
Otros	12

---

Total	140
-------	-----

---

En cuanto al alcance de la implementación de los cursos, algunos son diseñados para los jóvenes miembros de la organización y extensivos a otras organizaciones que compartan sus objetivos y/o atención al mismo grupo población vulnerable. Finalmente otros están abiertos a la comunidad.

Respecto a la modalidad de la capacitación, si bien la educación escolar o formal es fundamental para la formación de los jóvenes, es importante tomar en cuenta la importancia de otros aprendizajes en relación con el trabajo y el valor

de lo 'productivo'. El desarrollo de talleres que involucran la posibilidad de aprender 'haciendo' (las explicaciones más teóricas, en todo caso, vienen después), coincide con que no se dictan 'clases' en el sentido convencional. Se trata de casi una relación de trabajo donde se va aprendiendo a partir de 'hacer'. Debido a que las relaciones que se generan por lo general son buenas y enriquecedoras para los involucrados, las actividades logran tener continuidad. Según uno de los entrevistados, es necesario que haya 'buena onda' entre ellos. En casi todos los casos no se emplean materiales escritos y los grupos de beneficiarios que asisten a la capacitación varían desde un máximo de 20 jóvenes hasta entrenamientos de tipo individual.

En general están dirigidos a personas que pertenecen a la organización aunque algunos son abiertos a la comunidad. La estrategia pedagógica implementada depende de la temática de los cursos y de los docentes.

En todos los casos se busca favorecer la integración sociolaboral y el desarrollo integral del joven, estimulando la permanencia en el sistema educativo formal y promoviendo la continuidad de los estudios si los abandonaron, buscando el apoyo y sostén del grupo familiar.

El seguimiento de las actividades desarrolladas, se realiza en 27 casos y ellas son evaluadas en 36 organizaciones, en las cuales predomina la evaluación a través del desempeño de los alumnos (17 casos); evaluaciones formales en las que no se especifica el criterio (8 casos) e informales en 6 de los casos.

Una limitación para ahondar en el conocimiento sobre la inserción de las personas y el vínculo con la actividad de capacitación que recibieron radica en que casi la mitad de las organizaciones no lleva registros. En los 16 casos en que se tuvo acceso a la información, 8 organizaciones pudieron ubicar en el

mercado laboral entre el 71 y 100% de las personas; 6 organizaciones colocaron hasta el 20% de las personas y en 2 casos emplearon entre el 21 y 70%.

#### - **La vinculación con el medio ambiente**

En términos organizacionales y en su carácter de sistemas abiertos, todas las entidades están relacionadas con otras en mayor o menor medida y entre los factores situacionales que representan precondiciones o antecedentes (Halpert, 1982) para las interacciones se debe mencionar a la concientización, la cercanía geográfica y las redes inter-organizacionales.

La concientización se refiere tanto al reconocimiento de otras organizaciones como al que expresan los representantes de una entidad respecto a la interdependencia que se presenta en relación con otras organizaciones que existen en su campo. En este sentido 29 organizaciones manifiestan tener vínculos con ONG, 30 con organismos públicos y 23 con organismos internacionales.

En cuanto a la cercanía geográfica, se puede señalar que establece la distancia espacial entre las organizaciones, observándose que facilita o inhibe las interacciones. En términos operativos resulta más difícil mantener relaciones a distancia, tanto para las organizaciones como para los individuos, de allí que la decisión de coordinar acciones con otras entidades es más fácil si las organizaciones involucradas se encuentran en proximidad física (Halpert, 1982). Al respecto se observa entre los casos estudiados que 20 organizaciones establecieron relaciones con municipalidades y centros de gestión.

Finalmente, las redes inter-organizacionales son las más incluyentes dado que su alcance se refiere a todas las organizaciones unidas por un tipo específico de relación. Estas se construyen encontrando los vínculos entre todas las organizaciones de una población (Aldrich, 1979). En los casos analizados se asigna una importancia primordial a las redes por parte de los responsables de las organizaciones y en 27 casos se declara formar parte de ellas.

Entre las razones que impulsan la interacción se puede mencionar la obtención y adjudicación de recursos y entre las instituciones de vinculación a los organismos públicos nacionales (Ministerios de Trabajo, de Economía, de Desarrollo Social; de Educación, y de Salud; Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Gobiernos provinciales) y organismos internacionales (BID; Banco Mundial, embajadas, Unión Europea, PNUD, Naciones Unidas).

Por último el establecimiento de vínculos permite lograr legitimidad o aprobación por parte del público y en esta situación se encuentran las organizaciones que crearon programas conjuntos de colaboración entre algunas organizaciones que capacitan y distintas empresas. Estas últimas, sensibilizadas y preocupadas por la inserción laboral de los jóvenes en situación de vulnerabilidad facilitan el otorgamiento de puestos de trabajo.

## **Conclusiones**

Al considerar la complejidad de las organizaciones, es importante destacar que el desarrollo de la gestión tiene consecuencias sobre sus miembros y sobre las organizaciones con las que está en contacto.

Las entidades estudiadas desempeñan sus actividades en un contexto de profunda crisis económica en el cual se ha resquebrajado el tejido social y se



han modificaron los valores tradicionales. Las respuestas organizacionales atentas a esta situación, en la búsqueda de efectividad a sus respuestas incrementaron las relaciones con otras organizaciones pertenecientes a instituciones gubernamentales de diferentes niveles, entidades de bien público, y organismos internacionales. La mayoría de ellas ha establecido diversas formas de participación.

A los iniciales objetivos se han ido incorporando nuevas actividades en función de las necesidades vislumbradas por los responsables, lo que permite apreciar el dinamismo de las estructuras organizacionales.

En cuanto a las actividades de capacitación implementadas, se advierte una heterogeneidad en las prácticas e instancias de aprendizaje. Las mismas están orientadas principalmente a proveer un entrenamiento en oficios como una forma de obtener una salida laboral.

El impacto de la crisis en los jóvenes ha sido muy pronunciado y se acentúa más aún para aquellos que se encuentran entre los grupos vulnerables presentando déficits respecto al trabajo y a la integración social. Si bien existe consenso acerca de la importancia de la educación formal y no formal para mejorar los niveles de empleabilidad, sin que esto signifique el acceso al puesto de trabajo, algunas organizaciones estudiadas presentan un relativo optimismo sobre las posibilidades de inserción de esos jóvenes.

## **Bibliografía**

HALPERT, B., "Antecedents", in *Interorganizational Coordinations: Theory, Reserch, and Implementation*, ed. David L. Rogers and David A. Whetten and Associates. Ames: Iowa State University Press, 1982

CLEGG, S., "Organization and Control", *Administrative Science Quarterly* , 26, 545-62, 1981.

ALDRICH, H., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1979.

GALLART, M. A., *Los Desafíos de la Articulación entre Educación y Trabajo en la Década de los Noventa: algunos temas cruciales a investigar*, Río de Janeiro, Brasil, Organización de los Estados Americanos, 1991

GALLART, M. A.; MORENO, M. y CERRUTTI, M. *Educación y empleo en el Gran Buenos Aires 1980-1991. Situación y perspectivas de investigación*. Cuaderno del CENEP N °49, Buenos Aires, 1993.

HALL, R., *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, 1996.

JACINTO, C. y GALLART, M. A. (coordinadoras) *Formación para el trabajo de jóvenes*. UNICEF Argentina y Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP (Nodo Argentino), Buenos Aires, 1997

JACINTO, C., "Formación profesional y empleabilidad de jóvenes de bajos niveles educativos. Una articulación posible?" en GALLART, M. A.

(coordinadora) *La Formación para el Trabajo en el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social*. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP y UNESCO-OREALC, 1995

KIMBERLY, J., "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal", *Administrative Science Quarterly*, 1976.

SEWELL, W., "A theory of Structure: Duality, Agency and Transformation", *American Journal of Sociology*, 1992.

STAKE, R., *The art of study research*, Sage Publications, 1995.