

Rasgos de la Modernización en América Latina*

Consuelo Iranzo

Investigadora del Centro de Estudios del Desarrollo. Universidad Central de Venezuela. Av. Neverí, Edif. ASOVAC, Colinas de Bello Monte. Caracas.

Resumen

El estudio de los casos de Brasil, México y Argentina muestra que los primeros pasos, dirigidos a flexibilizar la organización del trabajo de corte taylorista, se produjeron a mediados de los setenta, conjuntamente con una introducción tímida y puntual de nuevas tecnologías. Este proceso iría ampliándose y en cierta manera profundizándose para adquirir en esta década un carácter más generalizado y sistémico. A partir de las investigaciones realizadas en cada país podemos apreciar en ellos tendencias comunes en el comportamiento empresarial y en la reacción sindical, estrechamente vinculados a la puesta en práctica de políticas de ajuste de corte muy similar. Las empresas punta de estos países, fundamentalmente las del sector automotriz, presionadas por las nue-

vas condiciones del mercado internacional, han ido adoptando modelos de gestión que pretenden optimizar las capacidades de su fuerza de trabajo. Estas transformaciones, que tienen numerosas e importantes consecuencias sobre aquella, han encontrado en muy raros casos un movimiento sindical en condiciones de abordarlas y regularlas, pero existen experiencias ejemplificantes al respecto.

En el caso de Venezuela, si bien algunas empresas iniciaron en la década del ochenta una cierta modernización interna, no es sino en esta década, por efecto de las consecuencias de la política de apertura, que un número más significativo de empresas comienza a abordar su reconversión interna y con ello la incorporación de técnicas organizativas apoyadas en

* El presente artículo fue elaborado por Consuelo Iranzo como parte del marco introductorio de un estudio sobre las políticas de gestión de la mano de obra en el sector automotriz realizado bajo su coordinación en el CENDES, con el financiamiento de Venezuela Competitiva. El equipo de trabajo estuvo compuesto además por Luisa Bethencourt, Héctor Lucena y Fausto Sandoval Bauza. Dicho estudio saldrá próximamente publicado por Venezuela Competitiva bajo el título "Competitividad, Calificación y Trabajo".

una mayor capacitación de sus recursos humanos. Al igual que los países mencionados y aunque más tardíamente, se observa en la actualidad un mayor interés por el entrenamiento de la fuerza de trabajo y algunas iniciativas de formación sobresalen en un medio muy poco acostumbrado a darle a esta materia su debida importancia. Donde menos avances se han producido es en el plano de las relaciones laborales y más raras aún son las experiencias en que el movimiento sin-

dical ha sabido (o podido) incidir sobre los cambios en curso.

El conjunto de los rasgos observados nos muestra una realidad en la que conviven prácticas virtuosas con prácticas perversas, cuya evolución es aún muy incierta. Sin embargo, las experiencias de los diferentes países nos muestran también una realidad en proceso de cambio dentro de la cual la mejor cara del nuevo modelo productivo internacional no es algo totalmente ajeno a nuestro entorno.

Palabras claves: Modernización organizativa, Reorganización del trabajo, Gestión del trabajo, Brasil, México, Argentina, Venezuela

The characteristics of Modernization in Latin America

Abstract

The study of the cases of Brazil, Mexico and Argentina show that the first steps, aimed at the flexibilization of the organization of Taylorist style work were produced during the mid-seventies, together with the timid though adequate introduction of new technology. This process continued to grow and in some ways to intensify, acquiring in this decade a more generalized and systematic character. Based on the studies made in each country, common tendencies can be appreciated in management conduct and labor union reactions, closely related to the implementation of very similar adjustment practices and policies. The leading companies of these

countries, principally in the automotive sector, pressured by new international market conditions, have begun to adopt administrative models which propose to optimize the capacities of the work force. These transformations, which have had numerous and important consequences for the labor force, have found on rare occasions unionized movements aimed at attacking and regulating the same, but there are some exemplary experiences which demonstrate this.

In the case of Venezuela, where some companies initiated a certain internal modernization in the 1980s, it is not until this decade, due to the policies of commercial aperture, that

a significant number of these companies began internal reconversion, and with this, the incorporation of organizational techniques based on higher levels of human resource training. The same has happened in the other countries mentioned, although a little more slowly, and at the present time there is more interest in training the work force; certain outstanding training initiatives have occurred in an environment unaccustomed to giving due importance to such efforts. Where less innovation has occurred is in the area of labor relations, and even more

rare are the experiences where labor movements have known how to, or have been able to influence innovational changes. The overall characteristics of the phenomenon observed here demonstrate an environmental reality in which virtuous practices co-exist alongside perverse situations, the evolution of which are uncertain. However, the experiences in different countries do demonstrate that our reality is undergoing a process of change in which the beneficial effects of new productive international models are no longer foreign to our context.

Key Words: Organizational modernization, Reorganization of work, Labor management, Brazil, Mexico, Argentina, Venezuela.

Diagnósticos realizados en América Latina sobre la puesta en práctica de nuevos modelos de gestión de la producción muestran una realidad compleja, en la que se mezclan prácticas virtuosas, en correspondencia con parte de los atributos propios a las nuevas formas de gestión del trabajo, con prácticas propias al modelo taylorista cuyos efectos son perversos sobre los trabajadores y a menudo también sobre la misma competitividad. Veamos los casos de los tres países más industrializados de América Latina: Brasil, Argentina y México, para luego acercarnos al caso venezolano.

En Brasil la Concertación Incide en los Cambios

En la metalmecánica brasileña, incluida la industria automotriz, las pri-

meras experiencias de transformación organizativa se encuentran a principios de los ochenta, pero su progresión a lo largo de esa década fue muy lenta. Una de las más importantes estudiosas del caso brasileño (Marcia Leite) distingue tres fases dentro de los procesos de modernización. La primera se produciría a finales de los setenta con la difusión de los círculos de calidad, uno de cuyos principales objetivos sería el debilitamiento de la organización sindical mediante la incitación a otras formas de participación bajo el control gerencial, lo que junto con otras limitaciones, los conduciría a su fracaso (Leite, 1994, 1995).

La segunda fase se iniciaría en los primeros años de la década de los ochenta cuando se comenzaron a uti-

lizar otras técnicas japonesas. El indicador más positivo de los cambios tecno-organizativos producidos en ese período se observaría en el comportamiento respecto a los trabajadores calificados, quienes aumentaron su importancia cuantitativa y cualitativa al ser el segmento más preservado durante los años más críticos y el más buscado posteriormente (Leite, 1990, Castro, 1995). Pero la aplicación intensiva de la rotación de tareas (solamente superada por Japón y Corea), se realizó manteniendo las prácticas tradicionales de gestión en varios terrenos: muy baja capacidad de decisión y participación de los trabajadores en lo concerniente al aseguramiento de la calidad y al proceso productivo en general, y desatención a las competencias intelectuales de éstos; escaso uso de fórmulas colectivas de trabajo; bajo nivel de entrenamiento; ausencia de sistemas de remuneración por desempeño y mantenimiento de enormes diferencias entre los extremos de la escala salarial. Es decir, la flexibilidad se producía en un marco de gerencia autoritario (José R. Ferro, citado por Castro, 1994). Fue más la moda de la calidad la que llevó a ensayar las propuestas japonesas, sin que se produjeran verdaderas modificaciones ni en las estrategias empresariales ni en el conjunto de la organización (Alfonso Fleury, citado por Castro, 1995).

De acuerdo con varios de los estudios realizados, los factores que más contribuyeron a frenar el desarrollo del cambio organizacional fueron la contracción económica, los bajos niveles de escolaridad y calificación de la

fuerza de trabajo y el rechazo del movimiento sindical a las iniciativas patronales al respecto (Castro, 1994). Esto último se correspondería con:

“(Las estrategias empresariales) han demostrado su insuficiencia para asegurar las condiciones de negociación necesarias para la obtención del consentimiento de los trabajadores como son: la estabilidad en el empleo, los beneficios materiales derivados de las ganancias en productividad y una mayor equidad en las relaciones entre gerencia y trabajadores”. (Jhon Humphrey, citado por Castro, 1994).

La tercera y actual fase daría comienzo en los años noventa cuando se da curso a una modernización más sistemática adaptándose nuevas relaciones entre las empresas dentro de un proceso general de reestructuración del sistema industrial (Leite, 1995).

“Basadas en la tendencia a la horizontalización, esos cambios se apoyan en la focalización de la producción y en la terciarización de las actividades que no forman parte de la producción de aquello que es definido como el foco de la empresa, así como de los servicios de apoyo” (Leite, 1995).

El carácter y alcance de los cambios producidos es muy variado, pero es en la industria donde han adquirido mayor profundidad, tal vez acicateada ésta por los muy bajos niveles de productividad de finales de los ochenta, derivados de la insuficiente modernización tecnológica y organizativa (Castro, 1994). Las transformaciones

de los últimos años apuntan hacia: el achatamiento de las estructuras jerárquicas; valoración de las nuevas ocupaciones y aumento del peso relativo de los trabajadores más calificados (se buscan jóvenes con mayor instrucción formal para luego impartirles entrenamiento, pero para los nuevos equipos se tiende a colocar trabajadores con mayor experiencia); cambios en la naturaleza del trabajo incluido el administrativo y fortalecimiento de las acciones de entrenamiento para el mejoramiento profesional y para favorecer la participación en los programas de mejoramiento (Castro, 1995).

La recesión y la fuerte caída de la demanda de principios de los noventa propiciarían entendimientos y el establecimiento de relaciones concertadas entre patrones y trabajadores en lo relativo a la reestructuración productiva y al mercado de trabajo.

“Por paradójal que parezca, el antagonismo que marcó las relaciones entre estos actores, (sindicatos, patrones y trabajadores) particularmente a partir de finales de los 70, posibilitó la formulación de proposiciones conjuntas sobre política sectorial que tenían en cuenta precios, mercados, modernización tecnológica, relaciones industriales, relaciones con el Estado, etc... Los años 90 parecen, entonces, develar en la industria automovilística un escenario donde importantes dimensiones de la organización y de las relaciones industriales, así como del mercado de trabajo, se tornan, por primera vez en el Brasil, objeto de negociación entre actores que se reconocen

como interlocutores legítimos” (Castro, 1995).

Las negociaciones sostenidas en la industria automotriz brasileña a partir de los acuerdos de 1992 y 1993 parecen estar creando un nuevo estilo de relaciones entre los actores en el marco de la reestructuración productiva, donde están presentes aspectos tales como fijación de metas de producción, cambio tecnológico, calidad y productividad, salario, política tributaria y relaciones industriales (Castro, 1995). Si bien este proceso tiene importantes heterogeneidades, de continuar fortaleciéndose esta tendencia, la industria automotriz brasileña habrá recorrido un gran trecho hacia una competitividad compartida.

México: El Efecto Tequila no lo es Todo

En un estudio sobre la competitividad del sector manufacturero mexicano realizado en las 14 zonas industriales más relevantes del país (De la Garza et al, 1995) se identificaron dos tipologías: un polo de las empresas de alta productividad, grandes, de capital extranjero y exportadoras, las cuales se habrían modernizado técnica y organizativamente en mayor medida; otro polo “atrasado” constituido por empresas de productividad media o baja, con escasa tecnología moderna que no introdujeron mayores modificaciones en su organización y que han flexibilizado muy poco la organización de la producción.

El primer polo, de las empresas más exitosas, en particular las de la zona norte (maquiladoras) ha aplica-

do en forma más intensa la flexibilización interna, es decir, los mecanismos de rotación de los trabajadores dentro del proceso productivo.

“En conclusión, al parecer el éxito productivo tiene que ver con la flexibilidad, pero no aplicada en forma extremista; la numérica puede ser indeseable para aumentar la productividad por el desapego de los trabajadores al trabajo; la salarial todavía es poco importante porque... no ha desaparecido la ventaja comparativa del bajo salario” (De la Garza et al, 1995).

Aunque el polo más moderno basa sus ventajas competitivas en factores distintos al salario, en la mayoría, la baja remuneración e involucramiento de los trabajadores en los cambios y la escasa capacitación constituyen sus mayores flaquezas. Esto se corresponde con la ausencia de cambios notables en el perfil de la fuerza de trabajo; por el contrario, la mano de obra madura calificada ha ido perdiendo peso frente a una más joven y sin calificación. La incorporación del control total de la calidad parece haberse aplicado más que como una filosofía que transforma el conjunto de la organización, como una simple técnica administrativa y con una muy escasa descentralización de las decisiones.

El polo más atrasado estaría compuesto por dos sectores: uno “pre-taylorista” con bajos niveles de formalización y uno taylorizado, con organizaciones rígidas con una fuerte división del trabajo, pero ambos basan su competitividad en los bajos salarios y en el uso intensivo de la fuerza de trabajo;

estando además restringidos al mercado interno, tienen un futuro bastante incierto.

Los sindicatos y los trabajadores tienen poca participación en las decisiones en lo relativo a la organización del trabajo y menos aún en cuanto al cambio tecnológico y el empleo; su intervención es más por la vía informal por lo que los autores del estudio consideran que “la bilateralidad de las relaciones es baja” y califican el sistema de relaciones laborales vigente como autoritario (De la Garza et al, 1995).

En este cuadro, conviene distinguir el caso de la industria automotriz. De acuerdo a estudiosos de esta industria (Carrillo y Ramírez, 1996) la gran mayoría de las empresas automotrices (ensambladoras, motores y autopartes) han incorporado nuevos sistemas de producción, en particular el control estadístico de procesos y en menor medida el JAT y el CTC. Las ensambladoras exportadoras han aplicado en forma más sistémica los nuevos conceptos y el aprendizaje organizacional continuo. En estas firmas, la multifuncionalidad, el entrenamiento y la delegación de responsabilidades son parte de las prácticas consolidadas en la organización del trabajo. Las ensambladoras dirigidas al mercado interno están tomando el mismo camino pero más tardíamente y la polivalencia es todavía incipiente. En las autopartistas exportadoras los cambios se observan en menor grado en la supervisión, y en el sistema salarial se mantendrían las características tayloristas tradicionales. El grado de profun-

didad de las experiencias, aún en las ensambladoras exportadoras diverge según los casos:

“Pero la aplicación del mismo (del sistema de producción japonés) ha sido distinta según la firma y la empresa. Por ejemplo, en Ford Hermosillo se presentan deficiencias importantes en la estrategia organizativa: prevalecen las decisiones verticales; los criterios de selección y de evaluación por ascensos y para los programas de entrenamiento y capacitación son poco claros, no existe una buena comunicación hacia los equipos de trabajo y la polivalencia es insuficiente. Los equipos de trabajo han cambiado en sus funciones y la participación sindical ha logrado tener mayor presencia. En el caso de la Volkswagen persiste el criterio de antigüedad en la remuneración y la calificación; el número de círculos de calidad es reducido y el JAT se aplica básicamente a proveedores” (Carrillo y Ramírez, 1996).

Otro aspecto interesante de destacar del caso mexicano es que en el último año se ha iniciado un esfuerzo por crear un “sistema de normalización y certificación de competencias laborales” (Carrillo y Ramírez, 1996) con el objetivo de transformar la oferta de capacitación en función de las habilidades y capacidades establecidas como necesarias por los sectores productivos y flexibilizarla para hacer posible el desplazamiento intersectorial de la fuerza de trabajo. Este sistema, estimulado por la necesidad de contar con competencias laborales comparables a las de la fuerza de tra-

bajo de los países pertenecientes al tratado de libre comercio, ha sido entendido como un mecanismo para elevar la competitividad y la productividad de la industria mexicana mediante la creación de un nuevo perfil del trabajador ajustado a los requerimientos de las tecnologías avanzadas y de las nuevas formas de gestión. Este sistema ha encontrado el apoyo sindical, declarando un importante dirigente sindical:

“(Este sistema se perfila)... con una enorme posibilidad de que se convierta en un puente que una al plan de carrera con el nuevo esquema salarial interno de las empresas y sobre el cual se fundamente un nuevo esquema salarial en todo el país” (Carrillo y Ramírez, 1996).

La Reorganización en el Sur

En un estudio sobre la modernización en la industria argentina a partir de las investigaciones realizadas sobre el tema, se diferencian varias etapas en los procesos de modernización (Novick et al, 1996): “modernización parcial o fragmentaria”, “modernización organizacional relativa” y “modernización integral o sistémica en transición”.

La primera correspondería a la segunda mitad de los setenta, cuando la incorporación incipiente de tecnología se hizo conforme a principios tradicionales de organización y los aumentos en la productividad tuvieron lugar mediante la exacerbación del control sobre el trabajo. En la segunda etapa, a lo largo de la década de los ochenta y dentro de un proceso recesivo, dismi-

nuyeron drásticamente los procesos de adaptación tecnológica, privilegiándose los procesos de integración productiva nacional-internacional y el incremento de las importaciones, junto con una tímida incorporación de cambios en la organización de la producción y del trabajo. Estos últimos fueron básicamente el ensayo de los equipos de trabajo y cierta integración de tareas de producción con actividades de mantenimiento y calidad. Al mismo tiempo se inicia una tendencia hacia la búsqueda de trabajadores con mayor formación y aumento en la exigencia de conocimientos para un número de puestos cada vez mayor.

De acuerdo a lo observado en la década de los noventa, pero en particular en la industria automotriz, se diferencian tres tipos de estrategias que estarían llevando a cabo las empresas: adaptación restrictiva, adaptación limitada y adaptación global:

“En el primer caso **-adaptación restrictiva-** se trata de ajustes inmediatos a las variaciones del mercado, con una lógica donde predomina la flexibilidad externa (despidos, personal temporario, etc.) con la aplicación de una estrategia de uso de la mano de obra que refuerza la intensificación del trabajo vía una polivalencia improvisada... indicando escaso interés en la reprofesionalización de sus trabajadores... En el caso de la **adaptación limitada** se hace referencia a mejoras localizadas o parciales destinadas a resolución de problemas específicos. El énfasis se centra sólo en algunas áreas problemáticas, o en determinadas

áreas productivas. Hay un fuerte grado de improvisación en la implementación de las técnicas, por lo que parecería que la filosofía de la calidad se declama, pero pretende sólo aumentar la productividad. En este caso, los mecanismos de capacitación de los trabajadores tienden a orientarse a esas mismas cuestiones específicas... Por último, las estrategias de **adaptación global** comprenden la búsqueda genuina de nuevos patrones de productividad y competitividad sustentada en una estrategia abarcativa de adecuación de los recursos internos a las condiciones impuestas por los nuevos escenarios... Esta nueva configuración exigiría a las firmas un proceso de gestión que considera la implicación y cooperación de los trabajadores como factor estratégico, lo que generalmente es acompañado de inversiones fuertes en capacitación y formación de la fuerza de trabajo” (Novick et al, 1996).

Las firmas que estarían adelantando estrategias de adaptación global serían las menos; por lo general aplicarían técnicas como el control estadístico de procesos en puestos específicos y concientizarían sobre la importancia de la calidad, pero no como parte de un proceso de transformación global de la empresa. El involucramiento de la fuerza de trabajo y la delegación de responsabilidades serían raros, mostrando los empresarios un rechazo a perder el control sobre el proceso de trabajo. Incluyendo las firmas que estarían encaminadas en la adaptación global, el uso de las técni-

cas organizativas prevalecería sobre los cambios de orden cultural y sobre los esfuerzos de capacitación.

“El panorama estudiado describe un proceso complejo, heterogéneo, asimétrico, ‘desprolijo y no necesariamente evolutivo en el horizonte de cambio tecnológico (dentro del cual) sólo un pequeño grupo de empresas se podría clasificar con un grado de adaptación global” (Novick et al, 1996).

Sin embargo, en el estudio mencionado se observa una tendencia generalizada a exigir un mayor nivel de escolaridad y a darle mayor relevancia a las competencias de carácter intelectual y actitudinal que a las competencias básicas aunque ellas no se correspondan con la dimensión de los cambios en la organización del trabajo.

“Indiscutiblemente se está en presencia del requerimiento de una nueva estructura de calificaciones que genera demandas diferenciadas al sistema educativo por una parte y a los subsistemas de formación profesional, por otra” (Novick et al, 1996).

En tal sentido habría un mayor requerimiento de: “conocimientos de procesos y entornos”, “mayor capacidad para resolver problemas”, “mejoramiento de las competencias básicas” y de “conocimientos técnicos no necesariamente especializados”.

En lo relativo a las relaciones laborales, en cambio, no se observan como en el caso del Brasil signos de un cambio hacia una mayor concertación. Al parecer se ha producido un desmembramiento del poder negociador del

sindicato, el cual muestra síntomas de pérdida de legitimidad y con ello un debilitamiento de la capacidad de negociación salarial en las empresas más débiles.

“A pesar del cambio de contexto, se observa una cierta rémora tanto en el sector empresario como en el sindical a adoptar actitudes innovadoras respecto a establecer nuevas reglas de juego en el campo de las relaciones laborales” (Catalano y Novick, 1994).

Venezuela: Antecedentes a la Caribeña

De los estudios realizados podemos concluir que el proceso de modernización en Venezuela es tardío respecto a los otros países. La incorporación de nuevas tecnologías iniciada en pequeña escala desde mediados de los setenta, se hizo en la mayoría de los casos dentro de los cánones tradicionales de gestión, desaprovechando con ello parte importante de las posibilidades que esas mismas tecnologías ofrecen (Iranzo y Alonso, 1989). A lo largo de la década de los ochenta, muy pocas empresas iniciaron procesos de transformación organizativa, por lo que en el momento de la apertura eran escasas las empresas que tenían acumulada una experiencia en la materia; las que contaban con ella eran básicamente de capital extranjero o pertenecientes a grupos corporativos nacionales con fuertes vínculos con el exterior.

En nuestro caso, al igual que en el resto de América latina, es necesario discriminar los diferentes tipos de comportamiento manifestados por las

empresas frente a la modernización interna. Concretamente, en relación a las respuestas frente a los procesos de apertura iniciados en 1989, en un estudio sobre el tema distinguíamos cuatro tipos de estrategias (Iranzo, 1994a).

Una primera estrategia que llamamos de parcial "abandono", la cual consistió en "reconvertir" la empresa disminuyendo fuertemente el volumen de producción para dedicar parte importante de los esfuerzos a la importación y distribución, lo que se ha observado, entre otras, en empresas del sector ensamblaje automotriz.

La segunda estrategia sería la asumida por la mayoría de las empresas, la cual denominamos de sobrevivencia, ya que está basada en respuestas de emergencia y no en la realización de acciones con base a una programación del mediano y largo plazo. La reducción de los costos laborales sería la principal medida tomada, desestimando el mejoramiento de la productividad y la búsqueda de nuevos mercados. Otros estudios han puesto de relieve el comportamiento pasivo y hasta involutivo por parte de muchas empresas por efecto de la política de ajuste; tal es el caso del estudio sobre el sector químico llevado a cabo por el CENDES, donde se compara la conducta empresarial frente a la innovación tecnológica antes y después de la apertura (Pirela, 1996) y de un estudio del IESA con base en una muestra de 600 empresas de todo el sector manufacturero; ambos concluyen que la apertura, más que haber impulsado

procesos de transformación interna, habría revertido algunos de éstos.

"La mayoría de las empresas entrevistadas en la muestra manifiesta descuido en todo lo relativo a la formación de sus recursos humanos y a las actividades de I y D... La mayor parte de las empresas manifestó estar haciendo menores esfuerzos en el desarrollo y entrenamiento de sus recursos humanos (respecto a antes de la apertura) y así mismo redujo considerablemente tanto sus vinculaciones con instituciones externas como la implantación de nuevos sistemas de productividad" (Viana et al, 1993).

La tercera estrategia que llamamos "conservadora", estaría siendo seguida por un número creciente de empresas y ella se basa en la incorporación parcial de algunas de las nuevas ideas sobre gerencia y en cierta modernización tecnológica. En estos casos la modernización sería más discursiva, es decir más dirigida a ganarse la adhesión de sus empleados que real, en tanto son pocas las transformaciones concretas en la organización de la producción y del trabajo. En el mencionado estudio del IESA encontramos referencias a este tipo de comportamiento, observado con mucha frecuencia:

"La adopción de las nuevas técnicas se superpone, muchas veces a un estilo 'viejo de gerencia, pretendiendo coexistir con él. Es decir, hay una modernización parcial que pierde buena parte de su fuerza y de sus efectos positivos debido a que, en esencia, la empresa sigue desempe-

ñándose según esquemas centralistas y jerárquicos, dentro de los cuales, por ejemplo, la disciplina del trabajador es, de lejos, la cualidad preferida por los gerentes, no la creatividad ni la conducta innovativa" (Viana et al, 1993).

Esta actitud podría ser reflejo de un estado de transición, tal como lo sugiere un estudio sobre los recursos humanos de la misma institución:

"Las ideas de los gerentes son claras... Se prevén importantes acciones para el futuro, las cuales están estrechamente asociadas con las áreas difíciles y problemáticas que se enfrentan en la actualidad. Mientras tanto las acciones realmente puestas en práctica son lentas y enfrentan dificultades... La capacidad para convertir el discurso en acción y los obstáculos en ventajas será el secreto del éxito" (Granell, 1994).

La última estrategia, que denominamos de "crecimiento", sería la adelantada por un grupo minoritario de empresas que, con el objetivo de exportar, habrían modernizado sus sistemas de gestión y estarían asignándole una importancia prioritaria a la formación de sus recursos humanos. En este grupo estarían en primer lugar las empresas del grupo corporativo SIVENSA, las cuales vienen adelantando procesos de transformación interna desde mediados de los ochenta.

En el ámbito de la reestructuración y formación de la gerencia se han encontrado comportamientos muy dinámicos entre las empresas más importantes del país, en las cuales se obser-

van esfuerzos de consideración en aras de elevar su competitividad:

"La gran mayoría de las organizaciones han sufrido cambios estructurales y estratégicos: achatamiento, reducción de personal, fusión, redefinición del eje principal del negocio, descentralización, diversificación o concentración. Estos cambios están dirigidos a sobrevivir, a concentrarse más en sus fortalezas o a buscar el complemento a sus debilidades en las fortalezas de otros" (Granell, 1994).

Areas que se mostraban muy reacias a cambiar como la delegación de funciones por parte de la alta gerencia hacia los niveles gerenciales medios (Granell, 1990), comienzan a ser superadas. Pero las nuevas políticas parecen no haber trascendido, salvo pocos casos, al ámbito de la organización del trabajo. El desarrollo de la modernización productiva y en particular de la reorganización del trabajo ha encontrado importantes resistencias:

"(Con el estudio) se verificó la existencia de fuertes trabas a la recalificación y mayor participación en el proceso de los operadores de CNC... en lugar de ello sólo se registró la búsqueda de una tímida polifuncionalidad, trabada por la falta de programas sistemáticos de entrenamiento y la vigencia de limitantes tales como las escalas salariales por oficio o regulaciones contractuales que dificultan la rotación de la mano de obra. En lo que hace a la integración vertical del trabajo, la propia funcionalización tradicional de la organización de la producción ha lleva-

do a que se mantengan los distintos estratos jerárquicos, asumiendo un carácter informal la delegación de ciertas tareas y responsabilidades" (Alonso, 1991).

La poca atención a la participación obrera en el aseguramiento de la calidad se compadece con la falta de mecanismos redistributivos de los beneficios obtenidos:

"En líneas generales, los sistemas de incentivos no están muy desarrollados y la **compensación variable es muy poco frecuente** y, cuando existe, suele restringirse a la alta gerencia y ocasionalmente a la gerencia media (Granell, 1994).

El diagnóstico de las acciones en entrenamiento, también apunta a señalar su escaso desarrollo y no solamente para la base de la organización:

"Aún cuando en una gran mayoría de las organizaciones venezolanas existen planes formales de adiestramiento, sobre todo a nivel de empleados y personal intermedio, podría afirmarse que las actividades de adiestramiento están poco desarrolladas y por debajo de los niveles estándares estimados para mantener actualizado al personal en relación con el avance de la tecnología... En Venezuela, los montos promedios del total del costo de personal destinado para programas de adiestramiento, entre 1989 y 1990, fueron de 1,54%. Si se tiene en cuenta que el costo total del personal suele constituir, a su vez, aproximadamente el 14% de los ingresos, la proporción de ingresos dedicada a adiestramiento

es alrededor del 0,2%" (Granell y Parra, 1993).

En el trabajo citado se concluye que las razones que explican por qué muchas empresas no invierten en entrenamiento son:

- El temor a las consecuencias que ello puede tener sobre las remuneraciones.
- El temor a perder la inversión a causa de los "robos" de personal por parte de otras empresas.
- La convicción de que es una tarea que le corresponde al Estado.
- La poca compensación que les significa respecto a las cargas impositivas del INCE.
- Las "dificultades para evaluar el retorno de su inversión".
- La ausencia de planificación para el mediano y largo plazo.
- El predominio del uso de viejas tecnologías.

De acuerdo al mismo trabajo, la actitud de las empresas estaría cambiando en virtud de: a) la presión de la competencia provocada por la apertura económica; b) la conciencia de la escasez de mano de obra calificada y de la imposibilidad del Estado y de las instituciones privadas existentes para cubrir los requerimientos actuales; c) la difusión de las nuevas filosofías gerenciales y d) la influencia de empresas extranjeras.

Otros estudios de caso también apuntan a que en los últimos años se viene produciendo un cambio paulatino en la actitud de algunas empresas

que antes mantenían una posición pasiva y defensiva frente a su entorno a otra más dinámica tendiente a mejorar sus sistemas de calidad y productividad; las acciones adelantadas tendrían en común su carácter de adaptaciones parciales a los modelos de calidad internacionalmente conocidos y su condición de respuesta a las necesidades inmediatas impuestas por el mercado. Dentro de esta orientación, la necesidad de conformar un nuevo perfil de mano de obra con base al desarrollo de competencias vendría cobrando importancia (Alonso et al, 1993).

En materia de formación profesional*, en la mayor parte de América Latina se crearon entre los años cuarenta y cincuenta instituciones públicas de formación profesional como alternativa para los desertores del sistema educativo formal, con el objetivo de impartir una especialización temprana mediante la adquisición de conocimientos para desempeñar una ocupación u oficio; esta iniciativa era parte de las medidas para apuntalar el proceso de industrialización que se estaba dando a nivel continental de acuerdo al modelo promovido por la CEPAL. En nuestro caso, el INCE se constituyó como el ente responsable de diseñar las políticas y programas de formación profesional, conocer la evolución del mercado de trabajo en materia de nuevos oficios o perfiles y

finalmente diseñar e impartir los cursos pertinentes.

El balance general de la actividad pública al respecto no ha sido positivo:

“De hecho, el efecto conjunto de ser una economía petrolera con una industria sustitutiva de importaciones poco generadora de empleos productivos y con escasas demandas de desarrollo tecnológico, no incentivó un mayor acercamiento entre los sistemas educativo y productivos. Tal desvinculación ha generado un marco institucional poco estructurado, estático y tradicional, sin salidas intermedias reconocidas. A ello debemos agregar la ausencia de un mecanismo planificador y de investigación sobre la disponibilidad de los recursos humanos del país (Rodríguez, 1994).

A partir de 1989, con el inicio del proceso de reestructuración económica, el INCE dio curso a su propio proceso de reorganización y, después de un descarnado diagnóstico de sus deficiencias, puso en marcha un conjunto de políticas entre las cuales estaban: descentralización y despartidización de su estructura, incorporación del concepto de calidad total en su funcionamiento y orientación de la formación en función de la demanda. Esta reestructuración supuso un cambio de la orientación del INCE de una formación de carácter masivo a una selectiva guiada por los intereses de

* Esta información, así como la correspondiente a los otros centros que se abordan a continuación, fue obtenida a través de entrevistas realizadas a los respectivos responsables por parte de los miembros del equipo de investigación del estudio al cual pertenece este artículo, entre los años 1994 y 1995.

las empresas usuarias, la cual pasó a ser responsabilidad de las Asociaciones Civiles de las entidades federales. Entre los programas más importantes que desarrolla el INCE en la actualidad están el Programa Nacional de Aprendizaje, Programa de Habilitación Ocupacional, Programa de Becas-Salarios, Programa de Formación de Empresas, Alfabetización e Instrucción Básica para la Formación, Programa de Formación Industrial y Artesanal, entre otros; éste último programa se descompone en varias especialidades entre las que están, dentro del área que nos interesa, mecánica general con 82 cursos de distintos niveles y mecánica automotriz con 42 cursos, existen también las áreas de latonería, pintura refrigeración y aire acondicionado.

De acuerdo a entrevistas realizadas a miembros de la misma institución, si bien la descentralización agilizó en gran medida los sistemas procedimentales, la escasa modernización tecnológica y las pocas transformaciones en materia instruccional (educadores, programas, etc.) han impedido a la institución responder a las exigencias actuales en materia de formación profesional. Pero si bien esto ocurre con la formación que dicha institución imparte directamente, no es el caso de la de algunas otras instancias en las cuales participa indirectamente, donde se están produciendo diversas e interesantes iniciativas. Tal es el caso del proyecto para la formación de técnicos medios "Cada Empresa una Escuela", el cual pretende facilitar la descentralización de la formación pro-

fesional a través de la articulación de los sectores productivos y las organizaciones gremiales profesionales con el Ministerio de Educación y el INCE (Ministerio de Educación, 1995)

"El enfoque de este programa está sustentado en la interacción de la educación y el trabajo, donde la empresa asume la formación profesional de manera formal pero con estrategias no convencionales y flexibles en relación al proceso de administración y de instrucción... Como principio fundamental del proyecto se propone la flexibilidad en la planificación curricular, que permite la evaluación y ajuste de los planes y programas, la validación de las ofertas de capacitación profesional que ejecuta el INCE, y el diseño de nuevas menciones realizadas de manera concertada" (Ministerio de Educación, 1995).

Otra experiencia que vale la pena mencionar es la que se está experimentando en SIDOR con la creación del "Sistema Integral de Desarrollo de Personal". Este sistema está concebido en 7 carreras (1er. nivel: la artesanal de operaciones, de mantenimiento y de servicios; 2º nivel: la técnica y la supervisoria; 3er. nivel: la gerencial y la tecnológica). El objetivo es desarrollar los conocimientos, competencias y habilidades adquiridas en la experiencia y la educación formal, así como las posibilidades del personal, a través de la constitución de trayectorias ascendentes con una base común para todas las plantas

También en el sector privado y en particular en la industria metalmeccá-

nica se han venido desarrollando iniciativas en este campo donde se combina teoría y práctica dentro de la orientación aprender-haciendo; estas experiencias por lo general trascienden los límites del grupo corporativo al cual pertenecen originalmente. El caso más conocido y prestigioso es el de FUNDAMETAL, del grupo SIVENSA, creado en 1976 con el objetivo de preparar los recursos humanos necesarios para el área de metalmecánica. Hoy en día este es un gran centro de formación con núcleos en varias regiones del país pero la sede más grande está instalada en Valencia, contando con cuarenta aulas, tres talleres de trabajo y varios laboratorios equipados con tecnología muy moderna. Le prestan servicios a más de doscientas empresas y tienen más de 10.000 participantes por año. Lo más original es que, si bien se imparten cursos de carácter específico, la formación para la "especialización" es polivalente, es decir, está concebida como una secuencia de cursos que conducen al dominio de procesos completos (mecanizado, matricería) y por tanto al manejo de todos los equipos involucrados; además se incluyen conocimientos en mejoramiento de la calidad, trabajo en grupo, relaciones interpersonales y en detección y prevención de fallas.

Otra experiencia similar, aunque más reciente y de menores dimensiones es la de CEFORME del grupo POLAR, la cual tiene por objetivo formar

tecnológicamente los recursos humanos requeridos por la industria metalgráfica en áreas específicas y perfeccionar y actualizar el personal tanto de sus empresas como de otras de la región. Se atiende una población de entre 300 y 400 personas y se imparte adiestramiento básico, especialización, programa de maestros industriales y cursos específicos de acuerdo a los requerimientos.

Mientras que en los casos mencionados el centro de la formación se imparte con base a una programación formalizada, también existen experiencias recientes donde la capacitación se realiza de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en la práctica productiva de la empresa en cuestión. Tal es el caso de la TOYOTA cuyo centro se creó para preparar a su personal en las nuevas concepciones organizativas incorporadas a partir de su conversión en filial de la TOYOTA MOTORS. En este caso el entrenamiento tiene un carácter personalizado y el acento se coloca en el plano operativo y multifuncional, incorporando progresivamente aspectos y tareas de familias de oficios, por lo que es una capacitación polivalente.

En lo que respecta al ámbito de las relaciones laborales en nuestro país son muy pocos los cambios observados y la participación del sindicato o de los trabajadores en las decisiones es muy rara y más raros aún, los casos en que la convención colectiva refleja acuerdos en terrenos tales como el cambio

tecnológico y la productividad. La percepción de los sindicatos sigue siendo esencialmente negativa:

“No cabe la menor duda de que los sindicatos tienden a ser más un freno que un apoyo a la competitividad” (Granell, 1994).

Existen sin embargo algunas firmas donde la directiva empresarial y sindical han entablado una relación de diálogo y de compromiso frente a algunos de los temas implícitos en los procesos de modernización.

A Modo de Cierre

Los estudios por países nos muestran cómo ha sido la industria automovilística la que más lejos ha llegado en los procesos de modernización. Pero así mismo, nos muestra la complejidad de los procesos en curso. Esta realidad compleja, a veces contradictoria o imperfecta es la que ha llevado a hablar en el caso de América Latina de una “modernización trunca” (Montero, 1990) y persiste una calificación que sigue siendo precaria dentro de una modernización todavía relativa (Iranzo, 1994b). Estos rasgos nos dicen que aún cuando un modelo en particular pueda lucir como exitoso, representando también los diversos intereses que juegan en la empresa para favorecer una competitividad armónica, no hay ninguna garantía de que tal modelo sea el adoptado en la reestructuración productiva en curso. Vemos convivir rasgos positivos y virtuosos con otros perversos o contra-productivos para una competitividad auténtica, en el entendido de que las

posibilidades de desarrollo de un país tienen mucho que ver con su capacidad para atraer y retener inversiones de “alto valor” basadas en el trabajo calificado (Reich, 1993).

Sin embargo, las experiencias de los diferentes países también nos muestran una realidad en proceso de cambio dentro de la cual se han producido transformaciones significativas y prometedoras, y experiencias singulares tanto en reorganización como en capacitación, que parecen apuntar que la mejor cara del nuevo modelo productivo internacional no es algo totalmente ajeno a nuestra realidad. Las posibilidades de que sus ámbitos virtuosos prevalezcan es una tarea que va más allá de los actores de la misma empresa y que compromete la acción pública, pero, de cualquier manera, en el nuevo contexto, la empresa ha cobrado centralidad:

“Hay que volver a las empresas como quien se come una fruta con cáscara rugosa: hay que ir quitando las capas de prejuicio con que las vemos todos los días... Apremiar su consistencia verdadera. En el fondo sabemos todos que se trata de organizaciones como tantas otras. Sólo que se trata de organizaciones para hacer dinero, para generar riqueza y acumularla. Y al ir apreciando su pulpa, vamos entrando también en un mundo que ha ido cambiando aceleradamente. Que no necesariamente respira dinero por todos los poros, que tiende por encima de todo a valorar y cuidar sus recursos humanos, que deben estar a la escucha de

sus mercados y clientes, so pena de perder el tren. Que debe buscar la flexibilidad para adaptarse a un mundo cambiante. Pero por supuesto, ese debe ser no es automático. Tiene que haber contextos mayores que lo faciliten, aun cuando se transite por turbulencias económicas y controles. Pero también, y sobre todo, empuje empresarial" (Vivas, 1995).

Bibliografía

Alonso, Osvaldo. **Automatización y estrategia sindical**. Ed. ILDIS-Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela. 1991.

_____. **Reconversión y nueva gestión de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas**. ILDIS. Caracas. Venezuela. 1991.

Alonso, Osvaldo y Fermín, M., Guevara, M., González, I., Lacabana, M., Terralavoro, V. **Nuevo perfil de demanda de recursos humanos en la industria**. ILDIS. Caracas. Venezuela. 1993.

Carrillo, Jorge. "Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial" en L. Githay (org): **Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina**. CIID-CENEP. Campinas. Brasil. 1994.

Carrillo, Jorge y Ramírez, M.A. "Reestructuración industrial y competencias laborales. La industria automotriz y extractiva en México". Reunión del grupo de trabajo: reconversión productiva, encadenamientos productivos y formación. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. Brasilia. Brasil. 1996.

Castro, Nadia A. "Crise e reestruturação produtiva no Brasil: impactos sobre o trabalho e a organização industrial". Proyecto FGV/SCT/Banco Mundial: "O estado actual e o papel futuro da Ciencia e tecnologia no Brasil". Brasil. 1994.

_____. "Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro" en **A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira**. Editora Paz e terra. Brasil. 1995.

Catalano, Ana M. y Novick, Marta. "Reconversión productiva, cambio tecnológico y relaciones laborales. El caso argentino". Mimeo, Buenos Aires. Argentina. 1994.

De La Garza Toledo, Enrique, Melgoza, L.J., Herrera, F, Arteaga, A. y Torres, J.L. "Modelos de Industrialización en México: tendencias y alternativas". Informe final de investigación. UAM, Ciudad de México. México. 1995.

GRANELL, Elena. **La gestión de recursos humanos en Venezuela**. IESA-HayGroup. Caracas. Venezuela. 1990.

_____. **Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas**. Ed. IESA. Caracas. Venezuela. 1994.

Granell, Elena y Parra, Matilde. "Formación de recursos humanos". Documentos de base. Proyecto Venezuela Competitiva. IESA. Caracas. Venezuela. 1993.

Iranzo, Consuelo (A). "Los actores sociales ante la reestructuración productiva en Venezuela" en J.C. Neffa (comp): **Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina**.

Ed. Asociación trabajo y Sociedad, Buenos Aires. Argentina. 1994.

_____. (B). "Calificación precaria en la modernización relativa" en Leda Gitahy (org): **Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina**. CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT. Campinas. Brasil. 1994.

Leite, Marcia. **Inovacao tecnológica, emprego e qualificação: um estudo sobre os impactos da MFCN em industrias de bens de capital**. Rio de Janeiro, SENAI/DN Coleção Albano Franco. Brasil. 1990.

_____. **Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra no Brasil**. DECISAE/FE/UNICAMP. Sao Paulo. Brasil. 1994.

_____. "Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional" en **A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira**. Editora Paz e terra. Brasil. 1995.

Ministerio de Educación. "Proyecto: Cada Empresa una Escuela". Dirección de educación para adultos. Mimeo. Caracas. Venezuela. 1995.

Montero, Cecilia. "Cambio tecnológico y formas de uso de la mano de obra en América Latina: ¿Hacia un nuevo espacio industrial?" en Franciso Alburquerque, Carlos de Mattos y Ri-

cardo Jordán (ed): **Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales**. ILPES/IEU. Grupo Editor Latinoamericano, Santiago de Chile. Chile. 1990.

Novick, Marta, Miravalles, M. y Senen, C. "Vinculaciones interfirmas, estrategias de adaptación y competencias profesionales en Argentina". Seminario grupo "Reconversión, eslabonamientos productivos y competencias". Red Educación y trabajo. Brasilia. Brasil. 1996.

Pirela, Arnoldo (ed). **Cultura empresarial en Venezuela**. Ed. Fundación Polar/Cendes. (En edición). 1996.

Reich, Robert B. **El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI**. Ed. Vergara, Buenos Aires. Argentina. 1993.

Rodríguez, Mireya. **Trabajo y modernidad**. Ed. Panapo. Caracas. Venezuela. 1994.

Viana, Horacio y Avalos, I., Balaquer, A., Cervilla, M., Suarez, C., **Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana**. Informe final. IESA. Caracas. Venezuela. 1993.

Vivas, Leonardo. **Crónicas de un tecnócrata en apuros. Para que el país no se olvide**. Ed. Panapo. Caracas. Venezuela. 1995.