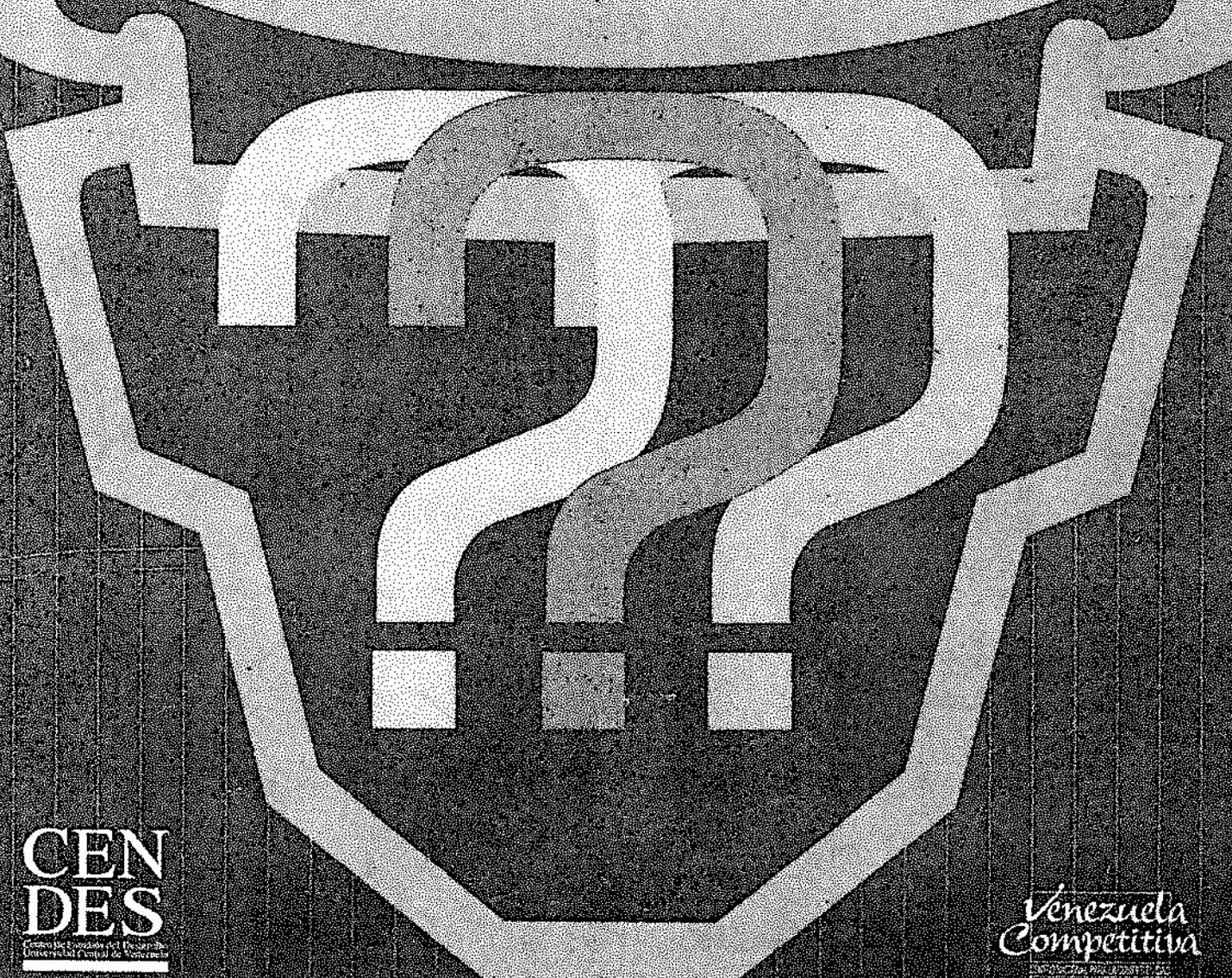


CONSUELO FRANZO (COORD.)
LUISA BETHENCOURT · HECTIA LOPEZ · FABIÁN SANDOVAL BAUZA

1580

Relaciones Laborales al Desnudo

CATÁLOGO DE INNOVACIONES EN LA COMPETITIVIDAD VENEZOLANA



**CEN
DES**
Centro de Estudios y Promoción
Universidad Central de Venezuela

Venezuela
Competitiva
INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS



Catálogo de equivocaciones en la competitividad venezolana
Relaciones Laborales al Desnudo

Consuelo Iranzo (coord.)
Luisa Bethencourt, Héctor Lucena y Fausto Sandoval Bauza

Venezuela Competitiva
Caracas, Venezuela 1997

CENDES
Caracas, Venezuela 1997

Correctores:
Henry Arrayago
María Amparo Pocovi

ISBN: 980-07-4290-5

Diseño: Cograf
Impresión: Gráficas Acea

Impreso en Venezuela / Printed in Venezuela

Presentación y agradecimientos

Este libro es el resultado de una investigación sobre las políticas de gestión de la mano de obra y las relaciones laborales en la industria automotriz, que llevó a cabo un equipo de investigación multidisciplinario del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) de la Universidad Central de Venezuela, gracias al financiamiento y apoyo de Venezuela Competitiva, durante el lapso 01/09/94 al 30/10/95.

La investigación que dio origen a este libro fue fruto de la discusión y el trabajo colectivo en cada una de sus fases. El equipo de trabajo estuvo conformado por Luisa Bethencourt, Economista y Dra. en Estudios del Desarrollo, CENDES, responsable de la redacción del capítulo II; Héctor Lucena, Licenciado en Relaciones Industriales y Ph.D en Ciencias Sociales, Universidad de Glasgow, encargado del capítulo III; Fausto Sandoval Bauza, Sociólogo, Dr. en Ciencias de la Educación, Universidad de París VIII, quien compartió la coordinación de la investigación con Consuelo Iranzo, Socióloga, Dra. en Sociología del Trabajo, Universidad de París VII, responsable de la edición y de la redacción del resto de los capítulos. Además participaron activamente las asistentes MaryCarmen Pérez, Nadeska Silva y, muy especialmente, Thanali Patruyo, todas ellas estudiantes de sociología.

A lo largo del trabajo de investigación contamos con la colaboración de numerosas personas, pero queremos agradecer muy especialmente:

A los gerentes, trabajadores y dirigentes sindicales de las empresas del sector automotriz estudiadas, así como a los directivos e instructores del Ince, Fundametal, Ceforme y del Centro de Entrenamiento de la Toyota, todos los cuales amablemente aceptaron dedicarnos su precioso tiempo para hacer posible este trabajo y para quienes en última instancia hicimos este esfuerzo.

A Venezuela Competitiva y en particular a su Director Ejecutivo, Leonardo Vivas, no solamente por habernos otorgado el financiamiento necesario para llevarlo a cabo, sino además por su enorme colaboración y orientación a lo largo de todo el proceso, incluida la corrección final del trabajo y del libro. Igualmente a Manuel Sánchez, Gerente de Proyectos, quien también intervino en el mejoramiento de esta publicación y de la misma investigación.

A Heinz Sonntag, director del CENDES, por su ayuda y solidaridad en cada una de las situaciones difíciles.

A Roberto Marín, José Antonio Diéguez y Omar Baptista, del Comité Directivo de FAVENPA para el momento de la realización del estudio, por su entusiasta apoyo a éste.

A Carlota Pérez, Alfredo Caraballo, Rómulo Rangel y Fernando Aznares, por su tiempo, sus conocimientos y su experticia, que tanto contribuyeron en la realización de esta tarea.

Prólogo

Leonardo Vivas Peñalver

Director Ejecutivo de Venezuela Competitiva

Enero de 1996. Se produce en Corea del Sur la erupción de un volcán que dormitaba alegremente desde hacía unos años. Una confrontación obrera hace recordar los tiempos turbulentos de la primera mitad del siglo XX en Europa, la que el historiador inglés Eric Hobsbawn ha denominado la era de los extremos (Hobsbawn, 1996). Esa confrontación incluyó inicialmente a los trabajadores de las grandes ensambladoras de vehículos y algunas acerías, pero, como suele acontecer en conflictos abiertos de ese tipo, muy pronto se sumaron trabajadores de otros sectores industriales, contando para su lucha con el fuerte apoyo de la Iglesia Católica. Como ocurriera en otras andanadas obreras ya clásicas, como las acontecidas en Polonia entre 1978 y 1980, todo comenzó por demandas salariales que pronto se extendieron al ámbito del derecho a opinar y a participar, es decir, al espinoso asunto de la democracia industrial.

La rebelión en el corazón del milagro asiático permite presumir que no todo lo que brilla es oro en el nuevo mundo del éxito económico, en el asiento paradigmático de la nueva prosperidad industrial. De hecho, bien podría haber pasado en Taiwan, en Singapur o en Malasia, pero de algo sigue sirviendo el autoritarismo: para evitar que los conflictos respiren y puedan mostrar por CNN los lunares del milagro.

Septiembre/octubre de 1996. Es el turno de Alemania. En el propio regazo del gigante alemán, aquel que poco después de la caída del Muro conmocionó de nuevo al mundo con su reunificación, retumba la insatisfacción de la IG Metal, la poderosa central obrera metalúrgica que marcó la pauta de las luchas y reivindicaciones sindicales

pacíficas en la postguerra. Si los sucesos de Corea suscitan la curiosidad del observador menos avisado, tanto más deben hacerlo los eventos de Alemania. No en balde, se ha hablado con profusión de una modalidad social del capitalismo europeo que encarnaría con fuerza Alemania y una de cuyas fuentes de estabilidad y durabilidad sería la relación predecible y pacífica entre los actores sociales (Michel Albert, 1993). Pero la revuelta siderúrgica fue un indicio de que se hacía un paréntesis en el tiempo de las palabras y acuerdos negociados, activándose nuevamente el mecanismo de la confrontación callejera, en este caso originado por la reducción de puestos de trabajo como resultado de la necesidad de reestructurar algunas grandes acerías y eliminar segmentos ineficientes en la metalurgia alemana.

Pero, felizmente, esta no es la única realidad del mundo laboral. Al mismo tiempo que se producen estos sucesos, otro horizonte se asoma. Empresas como Motorola se plantean la creación de sus propias universidades para formar sus recursos humanos. En todos los foros empresariales brilla como un anuncio luminoso el nuevo tema que a todos apasiona: la inversión en capital humano. Cualquier ejecutivo que haya asistido a Gerencia 92, el pináculo de las reuniones empresariales en Venezuela, recordará que ese año la educación terminó convirtiéndose en el tema obligado de buena parte de las presentaciones sobre el futuro de la competitividad de un país como Venezuela.

La erosión del viejo paradigma ricardiano de los recursos naturales como eje de las ventajas comparativas y de la especialización a ultranza, ha colocado a la gente en medio del escenario.

Estudiosos imaginativos de temas gerenciales y divulgadores de oficio se han volcado por igual a sugerir que la clave del éxito gerencial estriba ahora en las capacidades del personal que labora en una empresa, desde los niveles más elevados hasta el último trabajador. Más allá de los lugares comunes con que se suelen atacar los dilemas involucrados, trasunta un argumento de fondo: las organizaciones están dando un vuelco y el esquema de producción en masa que se iniciara en la época dorada de Taylor y Ford comenzó a emitir señales negativas, hasta el punto de haber entrado, si vale la metáfora, en una época de rendimientos decrecientes.

En ello han incidido no poco los resultados sorprendentes del crecimiento económico japonés, que parecieran decirle al mundo que la era de las rigideces, burocracias y múltiples escalones para la toma de decisiones en las organizaciones, tiende a ser cosa del pasado (Aoki, 1990). Que el aprovechamiento a fondo de las capacidades de los trabajadores es esencial para el logro de los paradigmas de calidad, independientemente de la filosofía o escuela que se siga. Que no se trata sólo del entrenamiento dentro de la empresa, que valen también -¡y cuánto!- la base educativa con que arriban los trabajadores al mercado de trabajo y las actitudes frente a las tareas, a la colaboración con otros y al trabajo en general.

¿Es que hay una discrepancia fundamental entre ambos mundos? ¿Nos encontramos, acaso, en presencia de dos maneras de ver las cosas, una desde la perspectiva de los accionistas y gerentes, y otra desde la perspectiva laboral? ¿Es que siguen vigentes los paradigmas opuestos de los obreros en pie de lucha y de los recursos humanos como dos ópticas que no se tocan?

La presencia simultánea de estas dos realidades parece indicarnos que son dos caras de una misma moneda; dos manifestaciones distintas de un mismo mundo en transición: por una parte persisten las formas de lucha basadas en la confrontación mediante las cuales se aspira frenar o regular un proceso que ineluctablemente va reduciendo puestos de trabajo; por el otro, surgen nuevas formas de relación, de comunicación y de compromiso como nuevas vías para darle a ese problema una salida definitiva.

Venezuela no es ajena a tales acontecimientos y ese es uno de los asuntos fundamentales a los cuales se aboca este libro que Venezuela Competitiva encargó al CENDES en la persona de Consuelo Iranzo y cuya coordinación paciente y laboriosa de un equipo de investigación produjo estas 200 páginas. Aunque no hayan sido necesariamente aquellas las preguntas que se formulara inicialmente la investigación, sus resultados permiten responderlas sobre la base de información empírica muy valiosa. Información que resulta de indagar sobre el terreno lo que piensan, no sólo los altos gerentes y aquellos dedicados a actuar en el plano de las relaciones laborales y de los recursos humanos, sino también trabajadores y dirigentes sindicales. Nos hemos acostumbrados a que las encuestas reflejen una sola cara de la moneda de las relaciones laborales: la del empresario, pequeño o grande. En esta ocasión hemos querido que hablen esos protagonistas anónimos que todos los días hacen realidad lo que una empresa logra: sus trabajadores.

Podrá imaginar el lector que el propósito de Venezuela Competitiva de que se realizara una investigación que abordara el tema laboral bajo este enfoque no es ingenuo. Y no se equivoca. Podemos promover eternamente la competitividad en todos los ámbitos y siempre será positivo. Pero, si enfocamos el asunto en la perspectiva de la duración, del largo plazo, no podemos conformarnos con hablar sobre la base del discurso empresarial, del imaginario del buen gerente, sin indagar lo que realmente está ocurriendo en las empresas, pues de lo contrario difícilmente podremos descubrir dónde están algunas limitaciones significativas a superar para ser competitivos. Cada día es más obvio que no basta que la competitividad sea una prioridad para el empresario o en general para los líderes de las organizaciones. Debe serla también para el trabajador, para el dirigente sindical y para todos aquellos que estudian y laboran en torno a las relaciones laborales y de la Sociología del Trabajo. Debe ser parte de sus plataformas de lucha y negociación.

A través de este libro podemos descubrir que si bien apenas comenzamos a transitar un nuevo camino, éste no ajeno a nuestra realidad. Un

número importante de empresas comienza a hacer suyo el discurso, con las debilidades propias de los inicios, pero como una decisión que parece no tener marcha atrás. Podemos apreciar cómo hasta ahora la iniciativa ha estado esencialmente del lado del empresariado y que el movimiento sindical, sin oponerse, permanece aún a la expectativa. Muy distintas razones han actuado para que ello haya ocurrido así.

La dirigencia sindical venezolana, forjada sobre el modelo de la industria petrolera como *desideratum* de logro, gracias a la ya añeja tradición de la huelga petrolera del 36, pero también de la negociación directa con un Estado plétórico de recursos, se acostumbró a construir sobre el corto plazo. Incluso en relación con el mundo privado, el molde seguido fue el mismo que ofrecían sus tradiciones con las empresas petroleras y con el Estado, quizás porque los contratos colectivos se establecieron sobre la base de las relaciones con las grandes empresas que tendían a predominar en buena parte de los sectores industriales. Y ese modelo de referencia le condujo a permanecer al margen de la producción, a no asumir compromisos con asuntos que consideraban del único interés de la empresa; a percibirse a sí mismos como simples proveedores de la fuerza de trabajo necesaria para hacer marchar la producción. Pero ese modelo está comenzando a cambiar.

Otros aspectos, como los esquemas de participación en las decisiones de las empresas, que avanzaron mucho en Europa -sobre todo en Alemania- producto de largas jornadas y de un fuerte espíritu de consenso, como resultante directa y si se quiere dramática del trauma hitlerista, en Venezuela vinieron dados de manera relativamente natural -y en muchos casos escasamente decorativa- en las empresas del Estado, pero no lograron trascender al ámbito privado, quizás precisamente porque nunca se plantearon aspectos ambiciosos como el crecimiento económico, la incorporación de tecnologías o el entrenamiento y la formación de los trabajadores. En relación a los dos primeros tópicos es comprensible que así fuera, puesto que emergen como preocupación cuando el movimiento sindical ha transitado por etapas previas de

maduración. Y en relación a los aspectos educativos, el síndrome ha sido el mismo: la ausencia.

Salvo la participación en el INCE, más como reparto del poder que como interés estratégico, han sido escasas las iniciativas del movimiento sindical organizado para promover una acción decidida de las empresas y el Estado en pro de la formación de la masa trabajadora. Quizás la explicación estribe en que, como tantos otros agentes sociales, el movimiento sindical dejó demasiada responsabilidad al Estado para que resolviera los grandes asuntos nacionales, acaso con la ilusión de que su espíritu centralizador y la visión de conjunto que de él se derivaba, todo lo podían.

Y cuando vinimos a ver, el INCE había terminado convirtiéndose en una maquinaria demasiado pesada, casi crónicamente torpe para responder a tiempo las demandas de oficios y planes formativos que se iban requiriendo con motivo de la rápida transformación económica del país. A pesar de los esfuerzos realizados en favor de su reorganización y de que se hayan ensayado fórmulas novedosas en sintonía con la descentralización ocurrida en el país, empresarios y sindicatos no han logrado darle el espaldarazo necesario para que se superen las inercias burocráticas conocidas y los cambios se conviertan en una realidad. Los primeros, los empresarios, han actuado resolviendo por su propia cuenta -cuando cuentan con los recursos para ello- la capacitación de su gente o ignorando la importancia de la formación y por tanto desaprovechando las posibilidades que esa institución les podría dar. Los segundos, los sindicatos, han permanecido al margen, por lo cual el movimiento sindical en sus distintas variantes poco ha propiciado la ingerencia de los trabajadores en las definiciones sobre cómo mejorar la calificación de sus afiliados y cómo incorporar tales propuestas en las plataformas de lucha sindicales.

De allí que este libro aparece como una contribución dentro de ese vacío: lanzar la primera piedra para que la formación y la calificación de los trabajadores en todos los niveles comience a formar parte de las nuevas estrategias tanto empresariales -más allá de la retórica del gerente moderno- como laborales, en una época en que los

países se han abierto al mundo y a relaciones comerciales de manera indeclinable.

El libro de Consuelo Iranzo y colaboradores, cuya investigación de origen fuera acreedora de un premio a la investigación de la UCV en 1996, nos adentra por un mundo fascinante: lo que piensan y esperan de su trabajo y de su acción los agentes sociales en el seno de las empresas automotrices, grandes o pequeñas, ensambladoras o autoparlistas, como producto del inicio de una época difícil, signada por la apertura. En efecto, al igual que en otras latitudes, la industria automotriz ha sido la primera en dar signos de agotamiento de los modelos tradicionales de organización del trabajo; pero también ha sido pionera en producir las alternativas a la erosión de esa tradición, propiciando esquemas organizativos y de incentivos novedosos. Y en ese paseo detallado y puntilloso, haciendo gala de una verdadera labor de orfebrería intelectual, los autores buscan los distintos ángulos sobre cómo transcurre el cambio en sus ámbitos organizacional, tecnológico y de las relaciones laborales. Vamos viendo, entonces, cómo el espacio abierto al ensayo de nuevas fórmulas en relación al trabajo es enorme.

Siguiendo la inercia de nuestros prejuicios, solemos pensar que las organizaciones venezolanas dan para bastante poco en lo que a transformaciones se refiere. Hemos tendido, particularmente en la capital del país, a contagiarnos de la sensación de que los venezolanos estamos negados al cambio y a la innovación. Y aunque la respuesta que nos ofrece el libro no es un canto abierto a que se transformen las empresas, sí nos muestra un margen amplísimo para los cambios o, si se quiere decirlo al revés, no detecta resistencias o frenos para que las organizaciones cambien. Especialmente en lo que a los trabajadores se refiere. Y esa impresión coincide plenamente con otros hallazgos que ha ido consiguiendo *Venezuela Competitiva* a lo largo de cuatro años de documentar experiencias de organizaciones venezolanas exitosas.

En efecto, las organizaciones venezolanas, empresariales o no, productoras o de servicios, ONGs o gubernamentales, tienen ya rato trillando el camino de la innovación en sus mecanismos, en sus modalidades de actuación, en la fijación de

horizontes temporales para la maduración de sus objetivos y en la generación de un liderazgo que busca adaptarse, no sólo a las contingencias cambiantes del entorno, sino a rasgos culturales que pudiéramos tomar como característicos de Venezuela o de América Latina en general (*Venezuela Competitiva*, 1994, 95, 96).

Y parecieran desprenderse de esas experiencias no sólo modalidades de gestión relativamente adaptadas a las condiciones de nacimiento y evolución de las organizaciones, sino también rasgos motivacionales que galvanizan el funcionamiento colectivo interno, tal como se desprende del análisis en profundidad de algunos casos preparados conjuntamente entre IESA y *Venezuela Competitiva* y próximos a aparecer.

De allí que los hallazgos que nos proponen Consuelo Iranzo y demás autores dicen mucho sobre el terreno relativamente brumoso de las expectativas y apertura al cambio de la base trabajadora en un segmento significativo y, si se quiere, representativo del mundo empresarial venezolano. De lo allí tratado se puede colegir algo que suelen barruntar con cierta frecuencia analistas sociales y políticos muy diversos, pero que no por ello deja de tener un gran fondo de verdad: que el pueblo suele superar a sus dirigentes. En relación a su propia formación y a cambiar conforme lo hagan las organizaciones, los trabajadores de la industria automotriz venezolana están más dispuestos a ensayar y avanzar que sus contrapartes de la gerencia e incluso que sus propios dirigentes sindicales. Conclusión que no deja de retumbarle a uno en los oídos sobre todo cuando la confrontamos con la letanía habitual de buena parte de las élites nacionales respecto al atraso e inmadurez de los venezolanos.

Una palabra sobre el tiempo. Si bien pudo anotarse más arriba que la asimilación de motivaciones y prácticas, que condujeran a que los trabajadores se plantearan la competitividad como algo suyo, resultaba algo estratégico en el largo plazo, no es menos cierto que hace ya un tiempo que nos hemos topado de bruces con el famoso largo plazo. Las organizaciones, especialmente las sindicales, no pueden seguir esperando. Si el sindicalismo venezolano desea para sí un futuro

compartido en el carronato de la prosperidad, no puede seguir esperando milagros y debe asumir directamente su responsabilidad en hacer que la calificación y la reorganización de tareas, bajo sus múltiples modalidades, formen parte de la negociación colectiva. Nunca es tarde cuando la dicha es buena.

Finalmente, no es poca cosa que estos cambios en un territorio tan delicado como las relaciones laborales se realicen en medio de una democracia, maltrecha, pero plena. Una cierta prédica desarrollista de nuevo cuño ha querido vendernos la

transición hacia la modernidad como una autopista de una sola vía, en la cual las contingencias políticas son un estorbo a la limpieza del análisis puro. Y viene siendo tiempo de que los venezolanos, y en particular los trabajadores, vuelvan a reivindicar la posibilidad que nos ha brindado nuestra historia de realizar cambios, con todos los saltos y traspies imaginables, y hacerlo en democracia. Cuando hayan pasado las brumas de estos tiempos tormentosos y traumáticos, nos agradeceremos a nosotros mismos no haber permitido que los cambios se llevaran por la borda el tan vilipendiado y famoso hilo constitucional.

Introducción

Mucho se ha dicho y escrito a lo largo de la última década sobre la superación del modelo de organización del trabajo, jerárquico e inflexible, heredado de la época del taylor-fordismo. Basta asomarse desprevenidamente a los anaqueles de las librerías para que una avalancha de literatura gerencial se nos venga encima; ésta habla de la virtual muerte de los verticalismos, de la preocupación por la gente y de la ambición por conquistar organizaciones planas dignas de un mundo de sólo dos dimensiones.

Pero la vida parece ser mucho más compleja, y entre la prédica y la realidad median muchos escalones que tendrán que transitar las organizaciones empresariales, que por fuerza de los acontecimientos -los ajustes económicos, entre ellos- están forzadas a ir cambiando en muchos terrenos. Esa es la realidad que muestra la experiencia venezolana en lo que se refiere al cambio de las organizaciones, a las relaciones industriales, a la redefinición de los recursos humanos y al papel que juega la calificación de su gente.

A esas relaciones especiales está dedicado este libro, orientado a explorar en una industria clásica como la automotriz, las realidades, acciones y percepciones de los actores en torno a esos problemas surgidos en tiempos difíciles, como estos tiempos de cambio económico.

Una cierta tradición analítica

La forma como ha venido evolucionando la organización del trabajo ofrece suficientes elementos para poder hablar de la crisis del taylor-fordismo, es decir, del conjunto de criterios y pautas desarrollados por Frederick Taylor y Henry Ford,

que enmarcó la organización del trabajo y la producción a lo largo de buena parte de este siglo. En efecto, desde hace más de veinte años Japón, Alemania, Estados Unidos y otros países vienen atravesando un profundo proceso de reestructuración industrial, apoyado en el desarrollo de innovaciones tecnológicas y organizacionales que han ido modificando las bases de su competitividad, para pasar a convertir a las unidades productivas en uno de sus ejes fundamentales.

Las transformaciones que desarrollan las empresas más competitivas tienen lugar en numerosos órdenes: se achatan sus estructuras, su organización productiva se hace más flexible para atender demandas variadas y altamente exigentes, y en correspondencia reducen el tamaño de los lotes y fabrican en series más cortas; disminuyen costos, inventarios, tiempos de entrega, personal. Junto con ello, capacitan a sus trabajadores quienes logran convertirse en una pieza clave dentro del proceso de mejoramiento general de la productividad y la calidad. La creciente complejidad tecnológica de los procesos productivos y la multiplicación de la variedad en cada familia de productos, está llevando a su vez a estas empresas a 'desintegrarse verticalmente' y a especializarse en ciertos tramos de la cadena productiva para pasar a subcontratar o comprar una gama creciente de insumos, componentes y servicios. Con ello se están produciendo también importantes cambios en las relaciones interfirmas, creándose sistemas de redes de cuya confiabilidad y calidad depende a su vez la eficiencia de cada una de las empresas que la componen (Pérez, 1994a; OIT, 1994).

La globalización económica y la competitividad sostenida de las empresas que han acometido

procesos de reestructuración productiva han promovido la difusión de esos nuevos modelos gerenciales y productivos al resto del mundo. No obstante esa difusión se manifiesta todavía en forma muy dispareja y discontinua en América Latina.

Este panorama que describe empresas grandes que se modernizan y achican, crecimiento de redes de clientes y proveedores constituidos por pequeñas y medianas empresas, no refleja exactamente el mapa global de América Latina. Pero se acerca a ciertos "nichos de modernidad" que aparecen en algunos países de la región y que indican senderos probables de éxito (Gallart y Novick, 1994:14).

Los estudios realizados al respecto en nuestro continente muestran que el alcance obtenido por estas experiencias depende de las particularidades de cada país y de su sistema de relaciones laborales, de las condiciones de competitividad y de las características tecnológicas de cada sector y empresa, y de las tradiciones y conductas de sus actores. La determinación de la forma en que están incidiendo estos factores para favorecer o no el desarrollo de nuevos principios organizativos, permite identificar las áreas de debilidad y de fuerza que marcarán su destino en el mediano plazo.

En nuestro país, motivado en gran medida por la reestructuración económica que atravesamos, se ha acrecentado la preocupación por estos temas. Diversos estudios han abordado, por ejemplo, el comportamiento empresarial respecto a sus recursos humanos, entendiéndolos como factores claves para el logro de la competitividad. Sin embargo, el interés hasta ahora ha estado más centrado en el personal de niveles alto y medio, y pocos son los estudios sobre la mano de obra directa y su calificación, así como sobre el desarrollo de las relaciones laborales en función del mismo objetivo.

Este libro se inscribe dentro de tal orden de preocupaciones. Nuestra intención ha sido indagar sobre el papel que están jugando, en el modelo productivo actual, la calificación y la participación obreras, vistas a través de las políticas de gestión de la fuerza de trabajo puestas en práctica y de las relaciones laborales instituidas. Nos interesa

evaluar, por una parte, en qué medida se están aprovechando y optimizando las capacidades de esa mano de obra dentro de una nueva concepción del trabajo y en aras de la prosperidad del conjunto de la empresa, y por la otra, determinar las tendencias que se están perfilando y las mayores dificultades a superar para favorecer procesos de transformación en consonancia con los intereses de los diferentes actores en juego.

Se escogió la industria automotriz para estudiar esta temática dado el tipo de transformaciones que ha sufrido a nivel internacional. De constituir la industria paradigmática de la producción en masa -"fordismo"- la automotriz pasó a representar el modelo de la producción flexible -"toyotismo"-, dictando las pautas que en materia organizativa orientan a la empresa competitiva. Por ello la consideramos un sector privilegiado para apreciar el tipo de cambios que están teniendo lugar dentro de las empresas venezolanas como resultado de la reestructuración.

A fin de hacer explícita la orientación que le hemos dado a nuestro estudio, nos parece prudente comenzar dando una definición operativa de los tres conceptos que lo centran: calificación, gestión de la mano de obra y relaciones laborales.

Calificación

El estudio de la calificación parte de un enfoque según el cual ella no responde a un concepto abstracto sino que es la sumatoria de los conocimientos y competencias requeridos para desempeñarse en la práctica productiva. Los conocimientos y competencias en cuestión, abarcan tanto el plano propiamente técnico (manejo de las herramientas de un oficio) como el actitudinal (nivel de iniciativa, capacidad de decisión, autonomía), y se traducen en un determinado perfil de la fuerza de trabajo.

Visto en perspectiva, el tipo de calificación que demanda el país para el futuro lo pautan las transformaciones tecno-organizativas necesarias para construir organizaciones competitivas. Visto en concreto, el tipo de calificación que está siendo empleado y requerido en la actualidad lo dictaminan las políticas de gestión de la mano de obra que están llevando a cabo las empresas. La vincu-

lación y coherencia entre uno y otro plano es responsabilidad de todos los actores que se mueven en el mundo de la producción (empresarios, sindicatos, Estado), y de las instituciones encargadas de formar esa fuerza de trabajo.

Por tal razón, hacer un estudio sobre la calificación obrera es también hacer un estudio sobre la modernización organizativa y la posición de los actores frente a ella.

Gestión de la mano de obra

Por gestión de la mano de obra estamos entendiendo las políticas que la empresa ejecuta para la consecución, preservación, utilización y desarrollo de su fuerza de trabajo. Estas se pueden deslindar en dos ámbitos: la gestión de la organización del trabajo y la gestión de personal. Las políticas relativas a la organización del trabajo establecen las características del proceso de trabajo y las formas de distribución de las tareas y responsabilidades, lo que determina a su vez el grado y forma de compromiso de los trabajadores con los resultados del proceso productivo. La gestión de personal refiere los criterios que se utilizan para la selección, contratación, entrenamiento, remuneración y ascenso de la mano de obra. Cada ámbito de la gestión tiene su propia lógica y aunque no siempre son totalmente coherentes, la combinación de ambos nos dibuja el perfil de mano de obra que las empresas utilizan y el que esperan conformar hacia el futuro.

Relaciones laborales

Por relaciones laborales estamos entendiendo las relaciones institucionalizadas entre los empleadores y sus trabajadores. Ellas nos muestran los estilos y espacios de negociación -o en su defecto, los mecanismos de implantación- de las prácticas entre estos actores, parte importante de los cuales cristaliza, si la hay, en la convención colectiva. Cuando se cuenta con sindicato, las relaciones laborales se convierten en el ámbito a través del cual los trabajadores, sujetos de la calificación, pueden por medio de sus representantes impulsar aquellas orientaciones que más

favorezcan el fortalecimiento de ésta y de su ejercicio en el proceso de trabajo, en aras del mejoramiento personal y profesional. Tales posibilidades dependen en medida fundamental de las características del movimiento sindical que los representa y de los esfuerzos que éste hace dentro de esa perspectiva.

Conclusiones más importantes

1. La apertura tuvo efectos drásticos sobre las empresas del sector tanto ensamblador como autopartista. Al mismo tiempo actuó como motorizadora de una modernización, más organizativa que técnica, en aquellas empresas donde coincidieron como facilitadores ciertos factores: la presión de los clientes más próximos, la vinculación con el exterior (casas matrices, socios, mercados externos) y ciertas condiciones internas favorables (cultura empresarial, formación gerencial). Pero estas condiciones, por ser difíciles, sólo se han manifestado en poco más de una tercera parte de las empresas. Por ello los procesos de mejoramiento de la calidad y de la productividad son un hecho minoritario, aunque significativo en un ambiente empresarial como el venezolano, tradicionalmente muy poco propenso al cambio.

2. El análisis de los procesos de modernización muestra un desarrollo desigual por estratos y por niveles. La desigualdad por estrato ocurre porque son las empresas más grandes las que cuentan mayormente con las condiciones facilitadoras, las cuales son menos comunes a medida que decrece el tamaño de las empresas. La diferencia por niveles de modernización depende de la actitud ante el cambio y del ámbito en el que se produce. Se pueden distinguir en grueso tres grupos que caracterizamos como de modernización general, parcial y puntual. El primer grupo, compuesto por ensambladoras extranjeras y grandes autopartistas, está llevando a cabo cambios en diferentes ámbitos de la organización y está otorgándole una mayor importancia a la participación de los trabajadores y a la adquisición por parte de éstos de una formación más genérica y polivalente, lo que implica cambios en los perfiles de puestos,

en los criterios de contratación y en la intensidad y contenidos del entrenamiento. El segundo grupo entrena solamente a una porción de sus trabajadores y delega pocas responsabilidades, mientras que el tercer grupo, compuesto sobre todo por empresas de menos de 50 trabajadores, ha realizado escasos cambios en el proceso de trabajo y no imparte un entrenamiento más allá del puesto de trabajo.

3. Las mayores debilidades de los procesos de modernización se observan en que las prácticas que requieren un intenso entrenamiento y delegación de responsabilidades son muy poco empleadas o implican a pocos trabajadores; el énfasis se coloca en las competencias actitudinales y muy poco en las competencias de carácter intelectual; la polivalencia o multihabilidad no se utiliza en forma sistemática; los trabajadores no suelen intervenir en el mantenimiento preventivo y los mecanismos de participación tienen un marcado carácter informal. Por otra parte, han sufrido muy pocas modificaciones los sistemas de evaluación del desempeño, de promoción y de remuneración, siendo muy poco reconocidos o premiados los esfuerzos laborales dentro de los procesos de mejora. Esto no niega que se haya producido cambios importantes, pero sí impide decir que se ha producido una ruptura con la gestión tradicional.

4. Dos factores están incidiendo para frenar una mayor participación de los trabajadores: de parte de éstos, su escasa o deficiente instrucción, lo cual emerge como un problema de gran relevancia; de parte de la gerencia, sus propias tradiciones culturales y su resistencia a delegar funciones a sus subordinados, más allá del discurso modernizador que ha alcanzado gran difusión.

5. La mayoría de las firmas no ha realizado acciones para mejorar la productividad y la calidad, pero lo que es más grave es que gran parte de éstas simplemente no se ha planteado su necesidad, lo que demuestra que existe una gran desinformación en cuanto a las ventajas que tales procesos le podrían ofrecer para su sobrevivencia y desarrollo. Esto amenaza con profundizar aún más el proceso de concentración económica observado en los últimos años.

6. Un aspecto importante que dificulta la reor-

ganización en el sector es el bajo nivel de racionalización ligado al desconocimiento, por parte de la mayoría, de sus propios indicadores productivos. Esto manifiesta una falta de comprensión de la importancia del tema y de las formas de abordarlo; no obstante, la menor rigidez en el manejo de la organización podría ser un facilitador para la aplicación sistemática de la flexibilidad.

7. La capacitación de la mano de obra más allá del puesto de trabajo, en aras del mejoramiento continuo de la calidad, no es asumida por parte de la mayoría de las firmas. Los resultados apuntan a que ello no se debe solamente a una ausencia de recursos sino también a la falta de comprensión de su relevancia y a la desinformación sobre sus posibilidades y sus requerimientos de formación.

8. Ciertas características en la gestión de la organización del trabajo son semejantes entre las grandes y las pequeñas firmas, aunque en las primeras se deba a su proceso de modernización y en las segundas a las necesidades de flexibilidad que le impone su grado de diversificación y su tamaño. Ello conduce a que sus requerimientos en materia de competencias obreras sean semejantes, sin embargo, en las pequeñas empresas el entrenamiento es muy deficiente y las posibilidades de acceder a él son limitadas.

9. Las empresas de mayor tamaño tienden a resolver sus necesidades de capacitación mediante la creación de centros de entrenamiento propios, pero además son las principales beneficiarias de los servicios prestados por los organismos externos de formación, privados y públicos. Esto amenaza con profundizar la distancia entre este segmento y el resto, así como entre sus trabajadores.

10. Con la reestructuración, el INCE se ha visto favorecido, a través de la descentralización, para el ejercicio de sus funciones, pero ella no se ha traducido en una verdadera adecuación de sus programas y contenidos curriculares en correspondencia con los requerimientos del mercado de trabajo y menos aún de las empresas modernizadas.

11. Los trabajadores se muestran como los principales interesados en participar más activamente dentro de los procesos de mejoramiento y en recibir un entrenamiento más intenso y continuo, pero resienten el escaso o nulo reconoci-

miento recibido por sus esfuerzos.

12. La mayor parte de los sindicatos son igualmente favorables a los cambios y sus críticas van más dirigidas a poner de relieve la insuficiente consistencia de éstos en pro de la mejora de los procesos. Sus observaciones las hacen desde afuera pues salvo raras excepciones, mantienen una actitud pasiva, no involucrándose en los cambios. La capacitación laboral no forma parte de sus estrategias y las convenciones colectivas no expresan los cambios que están teniendo lugar.

Notas metodológicas

La obtención de la información

Para la realización del estudio del sector automotor se escogió una muestra a partir de las empresas agrupadas en la actividad económica 3843, "fabricación de vehículos automóviles", según el código CIIU, el cual comprende:

La construcción, montaje, reconstrucción y reforma importante de vehículos automóviles completos, tales como automóviles y ómnibus comerciales, camiones, remolques, vehículos para toda clase de transporte y vehículos para usos especiales (ambulancias, taxímetros, etc.); remolques y furgones; trineos motorizados y la fabricación de piezas y accesorios para vehículos automóviles tales como motores, frenos, embragues, ejes, cajas de cambio, transmisiones, ruedas y chasis. En este grupo no se incluyen la fabricación de llantas y cámaras (grupo 3551); vidrios para automóviles (grupo 3620), equipo eléctrico (grupo 383) ni a tractores agrícolas, industriales y para construcción de caminos o carrillos elevadores de horquilla e industriales (grupo 382).

De los 220 establecimientos registrados bajo este código en la Encuesta Industrial de la OCEI de 1992, 49 correspondían a la gran empresa, 21 a la mediana superior, 30 a la mediana inferior y 120 a la pequeña industria. El sector de ensamblaje estaría compuesto por 15 empresas, pero para el momento del estudio (1995) solamente unas 12 estarían en funcionamiento.

Una vez establecidos los parámetros del estudio y elaborados los instrumentos se contrató a la empresa consultora INDAGA para la elaboración de la muestra y la recolección de la información.

El tipo de muestreo utilizado fue estratificado, monoetápico, y para la selección de los elementos se realizó un proceso mixto de censo con omisión controlada y opinático-sistemático al azar, dentro de los estratos meritorios de censo o muestreo respectivamente.

Las empresas que constituyeron la muestra ascienden a sesenta y seis (66), nueve ensambladoras grandes (seis extranjeras y tres nacionales) y 57 autopartistas, distribuidas en cuatro estratos. Si bien la muestra es representativa del sector a nivel nacional, no se puede considerar definitiva por estrato pero permite extraer conclusiones respecto a las tendencias que se manifiestan en cada uno de éstos. Su composición fue la siguiente:

Estrato	Nº de empresas	Nº de obreros
Ensambladoras	9	95
Autopartistas Grandes	9	133
Autopartistas Med. Superior	15	157
Autopartistas Med. Inferior	13	60
Autopartistas Pequeñas	20	69
Total	66	514

Aun cuando el trabajo no persigue fines cuantitativos muy elaborados, es importante señalar que las empresas estudiadas no fueron las contempladas inicialmente, ya que algunas habían cerrado o desaparecido de su dirección original y otras -las menos- se opusieron al estudio.

Con el objetivo de recoger las perspectivas de los diferentes actores que se desempeñan en el mundo de la producción se realizaron entrevistas a los siguientes niveles:

- A los gerentes de planta o de producción y a los gerentes de recursos humanos (o en su defecto a quien (es) manejasen las temáticas correspondientes).
- A una pequeña muestra por empresa de operadores de equipos (autopartes) u operarios de la línea de ensamblaje, que numéricamente es representativa de los trabajadores del sector.
- A representantes del movimiento sindical del sector.

La escogencia de los trabajadores se hizo en forma no sistemática pues se dependió de los que

podían abandonar su puesto en el momento de la entrevista; sin embargo hay que hacer notar que por lo general, la gerencia ni puso inconvenientes ni interfirió en la realización de aquélla, lo que permitió que los trabajadores -dentro de lo que cabe cuando un extraño interroga con la anuencia de la directiva- respondieran libremente.

La información recogida dentro del movimiento sindical se hizo a través de la realización de talleres, patrocinados por Venezuela Competitiva, donde los miembros del proyecto expusieron sobre el tema de la competitividad a fin de recibir las opiniones y comentarios de los dirigentes sindicales participantes. Cabe anotar que dada la composición del movimiento sindical automotriz, dichos dirigentes provenían fundamentalmente de la gran empresa.

Organización del libro

El libro consta de ocho capítulos. El primero está dedicado al análisis del tema de la calificación y la formación profesional en el marco de los procesos de cambio tecnológico; a fin de dar a conocer el enfoque con el que se ha analizado toda la información, se exponen las principales ideas que nos orientan en la materia. En su parte final se recogen análisis previos sobre varios países de América Latina y sobre Venezuela en particular. El segundo capítulo pretende simplemente ofrecer algunas características de la industria automotriz venezolana y de su desarrollo en los últimos años para aquellos que no la conocen o que no han podido seguir su evolución. En el tercer capítulo se analiza lo concerniente al movimiento sindical automotriz venezolano, incluido lo relativo al sistema de relaciones laborales imperante y a las opiniones sindicales respecto a la reestructuración económica y los procesos de reorganización.

Desde el cuarto capítulo en adelante se pasa a analizar la información recogida a través del estudio muestral. Entre el cuarto y el séptimo capítulo se trabaja con la información proporcionada por las gerencias y en el octavo con la proveniente de los trabajadores. El tratamiento de la información se hace mediante porcentajes básicamente, pero en el caso de las ensambladoras,

dado su reducido número, se tiende a hacer un análisis más particularizado. Para la interpretación de los gráficos es conveniente aclarar que, a fin de no distraer la atención en su lectura, se optó por no considerar las no respuestas dentro del total de cada uno, sino indicar el número de éstas en la base del cuadro. Asimismo, cuando existe un filtro en razón de la pregunta previa, o cuando el gráfico se refiere a un grupo de empresas en particular, es decir que no contempla las 57 empresas en el caso de las autopartistas y las 9 en el caso de las ensambladoras, se indica en la base del cuadro el total de empresas que conforman la sub-muestra; de haber empresas que no respondieron, se aplica lo señalado arriba. En el análisis de la información proveniente de las gerencias y de los trabajadores entrevistados se mantiene la confidencialidad sobre el nombre de las empresas implicadas ya que este fue el compromiso contraído con ellas.

A lo largo del tratamiento de la información se analizan separadamente las respuestas de los dos subsectores, autopartes y ensamblaje. Además de considerar el comportamiento de las empresas de acuerdo a su tamaño -en las autopartistas ya que todas las ensambladoras eran grandes- y del origen del capital -en las ensambladoras ya que todas las autopartistas eran nacionales-, hacemos algunos otros cruces que nos parecen particularmente relevantes. Concretamente, nos interesaba de manera especial conocer las diferencias en las características de la gestión de las empresas que se han propuesto explícitamente desarrollar un cambio organizativo de aquellas que no lo han hecho, a fin de establecer los diferentes perfiles que se están constituyendo. Consideramos que las empresas que alegan estar adelantando cambios lo hacen bajo el patrocinio de la alta gerencia, rasgo que, aunque no es suficiente ni indispensable para que se establezcan ciertas prácticas, le imprime a la empresa una importante singularidad: el margen de reorganización en el exclusivo ámbito del taller es estrecho y más aún si en ello no está implicada la directiva empresarial. Interpretamos que aquellas que declaran la realización de cambios nos indican hacia dónde se están desplazando las empresas en materia organizacional.

Asimismo se realizaron otros cruces para conocer la incidencia de ciertas condiciones, como el hecho de ser exportadoras o no, de haber incorporado o no nuevas tecnologías, o la existencia o no de sindicato. Tales cruces son mencionados solamente cuando resultan relevantes y aportan una explicación adicional a la pertenencia de determinado estrato.

En las conclusiones intentamos articular todos estos aspectos para ofrecer una imagen de cuáles son las características de la calificación laboral, de la gestión de la mano de obra y de las relaciones laborales imperantes en la industria automotriz; cómo los perciben sus actores y cuáles son los principales problemas planteados, de acuerdo a las tendencias observadas y al grado de difusión de las nuevas orientaciones en la materia.

Obreros, calificación y competitividad

I. Un nuevo modelo organizacional: no todo viene del Japón

El proceso productivo automotriz y en particular el del sector ensamblaje ha sido el principal espacio de experimentación y desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo. La Toyota en el Japón y la Volvo en Suecia son los casos más tempranos y representativos de procesos de reorganización que pusieron en cuestión las bases del modelo de organización industrial surgido en los EEUU y difundido al resto del mundo. Para un estudioso del tema (Coriat, 1991), Ohno, ingeniero jefe de la Toyota e inventor del método Kan Ban¹, vendría a jugar el mismo papel que jugaron Taylor y Ford, a comienzos de siglo, cuando sentaron las bases organizativas de la producción en masa; de allí que dicho autor denomine "ohnismo" el cuerpo de ideas y métodos de gestión de la producción que estarían sustituyendo al conocido como "taylor-fordista" y que comandó la práctica organizativa industrial la mayor parte de este siglo. Sin embargo, el cuestionamiento a los principios taylor-fordistas forma parte también de la tradición de occidente, donde mayor divulgación tuvieron primero, en los años 70, los planteamientos de Herzberg² en los EE UU y los formulados por la escuela socio-técnica desarrollada en el Tavistock Institute en Inglaterra³; estos últimos cristalizarían en las llamadas genéricamente "nuevas formas de organización del trabajo" experimentadas sobre todo en Europa desde mediados de los setenta (Iranzo, 1985).

El "enriquecimiento" y la "rotación de tareas", y "los grupos semiautónomos de producción"

fueron propuestas que, derivadas de la evolución de la teoría y la práctica organizacional occidental, pusieron de manifiesto la necesidad de ubicar la calificación obrera en el centro de la eficiencia de la organización productiva. La conformación de procesos de trabajo enriquecidos como producto de la integración de tareas; la adjudicación de una mayor autonomía al trabajador para resolver los problemas que se le presentan en el transcurso de su trabajo; el funcionamiento de los talleres con apoyo en el trabajo colectivo, fueron las claves de las experiencias desarrolladas particularmente en la industria automotriz de aquellos años (ejemplo, la Volvo en Suecia y la Renault en Francia).

No es casual que haya sido la industria automotriz la pionera de estos cambios, siendo ella la industria de producción en serie por excelencia. El mismo reto que se le presentó a Ohno en la Toyota del Japón de los años cincuenta fue el que tuvieron que afrontar las empresas automotrices veinte años después. Ohno tuvo que recuperar una empresa en crisis bajo los imperativos que le imponía la banca prestataria: recuperar y hacer crecer la empresa produciendo sólo las cantidades que tenía garantía de vender dentro de un mercado muy competido como era el japonés de la época; es decir, se vio obligado a encontrar la manera de mejorar la productividad abandonando el principio de las economías de escala, según el cual los costos unitarios bajan cuando aumenta el número de unidades producidas. Esto lo llevó a concebir su sistema de control de los inventarios apoyado en

el compromiso y la participación de los trabajadores (Coriat, 1991). Problema similar se le presentaría a la automotriz europea cuando, desde mediados de los setenta, la saturación de sus mercados vendría aparejada de un cambio en la demanda hacia productos más sofisticados y variados; ello les conduciría a buscar vías alternas de organización -cuando todavía se conocía poco de las iniciativas japonesas- a través de la integración de tareas de producción y de la calificación de sus trabajadores (Kern y Schumann, 1989). El alcance de aquellas experiencias a principios de los ochenta se puede apreciar en un estudio publicado en 1984, el cual marcó un hito en la Sociología del Trabajo:

Bajo la influencia de tecnologías modernas y favorecido por condiciones de base que han cambiado, tiene lugar actualmente en la construcción automovilística una revolución en la utilización de la mano de obra: ella está guiada por el principio de utilización más global de la capacidad de trabajo de los obreros (de producción, de mantenimiento y de control de calidad) y ella podría llevar a una redefinición fundamental de las tareas que le son confiadas en su trabajo. Las tentativas que se han hecho por modificar el trabajo en la industria automotriz pueden ser definidas como una reprofesionalización del trabajo de producción y una especialización del trabajo indirecto sobre una base más elevada (Kern y Schumann, 1989: 74).

Diversos factores han incidido para que las experiencias distintas a las japonesas no hayan alcanzado mayor difusión: el carácter demasiado radical de estas propuestas para quienes estaban muy apegados aún a los principios tayloristas de organización; su condición limitada a la organización de la producción y, no menos importante, su correspondencia con un sistema de relaciones laborales muy desarrollado: en países como Alemania o Suecia, la participación laboral en áreas que sólo le competen tradicionalmente a la gerencia, es una práctica que existe desde hace mucho tiempo; aspecto no poco relevante dentro de su alta competitividad.

Sin embargo, con la divulgación de los principios organizativos basados en la descentralización y la participación, fue recobrando importancia el tema de la necesaria transformación del proceso de trabajo. El hecho de que fuese un país como Japón,

convertido en pocas décadas en una potencia mundial, el que pusiese en práctica y además se dedicase a difundir dichos principios, fue un factor fundamental para su buena acogida; a ello también contribuyeron otros factores como la condición de ser propuestas que no están restringidas al proceso de trabajo sino que están respaldadas por innovaciones concretas en la gestión de la producción y suponen una transformación del conjunto de la empresa.

La importancia de los antecedentes previos en estas latitudes es que apuntan a dos cosas: primero, que no son indispensables las especificidades culturales del Japón, tan lejanas a las nuestras, para desarrollar procesos de reorganización similares; segundo, que en el momento de hablar de los modelos posibles tales experiencias ofrecen también componentes importantes para su formulación⁵.

Tendencias comunes dentro de las diferencias

El desarrollo de tendencias similares en diferentes contextos indica que se está imponiendo una nueva forma de concebir los sistemas de producción en correspondencia con los cambios tecnológicos y con la globalización económica. Dentro de las diversidades locales y nacionales, las empresas más exitosas mantienen una base general que puede identificarse con el establecimiento de un nuevo "patrón de sentido común" (Pérez, 1994a), que en numerosos aspectos disiente del que orientó a la empresa tradicional y que ha pasado a constituirse en el "deber ser" de la gerencia moderna⁶.

Las tendencias generales hacia las cuales apuntan los procesos de modernización que suponen una forma distinta de concebir la organización del proceso productivo (ver cuadro N° 1), cristalizan en diferentes tipos de innovaciones duras (equipos y máquinas automatizadas) y blandas (innovaciones de carácter organizativo). Las innovaciones blandas más conocidas son las originalmente japonesas, el control total de la calidad (CTC), el justo a tiempo (JAT) y los círculos de calidad (CC), las cuales constituyen, más que simples técnicas, un

cuerpo de ideas que sustentan los sistemas de organización de una empresa competitiva⁷. En el campo específico de nuestro interés, como es el de la gestión de la mano de obra, los cambios que

estarian implícitos en tales innovaciones los podemos apreciar en el cuadro N° 2.

Bajo esta óptica, la calificación ocupa un lugar privilegiado y las exigencias respecto a ella son

Cuadro N° 1
El nuevo paradigma frente al tradicional:
Contrastes entre dos patrones de sentido común gerencial

Area	Sentido común tradicional	Nuevo patrón de eficiencia
Mando y control	<ul style="list-style-type: none"> • Mando centralizado • Control vertical • Cascada de niveles supervisorios • "La gerencia es la que sabe" 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas y coordinación centrales • Autonomía local/autocontrol horizontal • Autoevaluación y auto mejoramiento • Proceso decisorio participativo
Estructura y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Pirámide estable, creciendo en altura y complejidad a medida que se expande 	<ul style="list-style-type: none"> • Red chata y flexible de unidades ágiles • Se mantiene plana cuando se expande
Partes y anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Nexos bien definidos en sentido vertical • Departamentos separados, especializados por funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Lazos de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas definidas por mercados finales
Estilo de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de operación optimizada; procedimientos y rutinas estandarizadas • "Existe una manera óptima" • Definición de tareas por individuo • Especialización en una sola función • Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; de información de abajo hacia arriba 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y mejora continuos • Sistemas flexibles/Prácticas adaptables • "Siempre puede haber una manera mejor" • Definición de tareas para cada grupo • Personal polivalente/Equipos ad-hoc • Amplia delegación de toma de decisiones • Flujo múltiple horizontal y vertical
Personal y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra vista como costo variable • Personal entrenado previsto en el mercado • Trabajadores atados a puestos definidos • La disciplina es la principal virtud 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra vista como capital humano • Mucho entrenamiento-entrenamiento interno • Puestos variables/trabajadores adaptables • Iniciativa/colaboración/motivación
Equipos y escala	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo dedicado/ Un tamaño óptimo de planta para cada producto • La escala de planta anticipa la demanda futura • Se aspira a economía de escala para la producción en masa 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo adaptable, programable y flexible • Muchas escalas eficientes/óptimo relativo • Crecimiento orgánico según demanda real • Economías de escala, de cobertura o de especialización: solas o combinadas
Programación de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación ritmo de producción/ Producción para inventarios (éstos absorben variación en demanda) • Reducción personal en períodos de baja demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación ritmo a variación en demanda; reducción del tiempo de respuesta (justo a tiempo)
Medición de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercadeo, etc.) Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad total medida a lo largo del proceso de producción de cada producto • La meta es cero defectos y cero rechazos
Proveedores, clientes y competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento del mundo exterior • Que los proveedores compitan en precios • Productos estándar para clientes masivos • Oligopolio a distancia con la competencia • La empresa como sistema cerrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte interacción con el mundo exterior • Lazos de colaboración con proveedores, con cliente y, en ciertos casos, con competidores (ej. Investigación tecnológica) • La empresa como sistema abierto

Fuente: Carlota Pérez, 1994a9.

Cuadro N° 2

Organización tradicional	Nueva organización
habilidades únicas	habilidades múltiples
un hombre: una tarea	concentración de tareas de diferente naturaleza
trabajo de ejecución manual	trabajo de control y mantenimiento
asignación fija del puesto y de las cargas de trabajo	asignación flexible de tareas y cargas de trabajo
fuerte división del trabajo	trabajo en equipo
métodos rígidos de trabajo	estándares no restrictivos
escasa autonomía	capacidad para tomar decisiones
poco entrenamiento	entrenamiento permanente
estricto control supervisorio	autorregulación
pago por puesto de trabajo	pago por escala de clasificación
incentivo individual	incentivo colectivo
relación individualizada con la gerencia	participación en grupos
poca o nula motivación	alta motivación
poca identificación con la empresa	alta integración

Fuente: Franzo, 1990:69.

ahora muy distintas a las del pasado. La introducción de innovaciones duras y blandas ha ido modificando en forma radical el proceso de trabajo y, por ende, las formas y contenidos de la intervención obrera.

De conformidad con la "filosofía de la calidad total", los trabajadores deberían recibir una formación que les permita analizar sus propias tareas y funciones; identificar los problemas que plantean y aportar ideas para superarlos. Cuando la mano de obra encargada de la producción conoce bien los instrumentos de análisis a su disposición, toda la estructura de poder de la organización se ve influenciada (OIT, 1994:18).

La organización del trabajo tradicional, basada en el trabajo poco calificado, ha demostrado su rigidez e ineficacia para responder a los imprevistos y fallas del sistema productivo, para adecuarse a las exigencias de las nuevas tecnologías y para desarrollar mecanismos que permitan el mejoramiento progresivo de la productividad y la calidad. Muchos estudios han permitido demostrar cómo, aun dentro de organizaciones taylorizadas, la continuidad del proceso se ve a menudo garantizada por la intervención informal del trabajador quien,

haciendo uso de la calificación adquirida a través de la experiencia, resuelve situaciones problemáticas, imposibles de prever con antelación.

En el taller pueden observarse dos universos distintos: uno estático, constituido por las máquinas, reflejo de la visión de los técnicos, instaladas en un espacio expresión del modelo organizacional dominante y con operadores míticos que leen las pantallas y recogen los productos de buena calidad a la salida de dichas máquinas. Otro, en acción, constituido por las mismas máquinas, pero reales, no tan perfectas o algo cambiadas, en un espacio vuelto útil por transgresiones en su uso y por conductores (de máquinas) que raramente están donde "deben" pero por regla general, donde es necesario; que están mirando otra cosa distinta que las pantallas y que están tocando lo que "no deberían" (Duraffourg y Guérin, 1984:4).

La toma de conciencia de la importancia de esa intervención voluntaria, expresada en las variaciones y reacomodos que los propios trabajadores han ido elaborando en la práctica y que les lleva a ir creando sus propias reglas, fue una de las causas fundamentales para que las empresas más modernas comenzaran a delegar funciones hacia los niveles operativos y para que se enfatizara la necesidad de desarrollar esa calificación. Al

comprender que ésta no es solamente producir con base en las normas y plazos exigidos, sino además tener la capacidad para reflexionar sobre el trabajo y para trascender lo inmediato y proponer mejoras, es decir, para dominar intelectualmente el trabajo, se pone en primer plano la necesidad de capacitar intensamente a la mano de obra.

2. Nuevos contenidos para nuevas necesidades

El saber obrero cobra sentido con la reorganización

La mejora permanente de la calidad requiere el desarrollo de todas las capacidades humanas con que cuenta la organización para disponerlas en función del proceso productivo (Pérez, 1991; Aoki, 1990). Hacer esto posible supone eliminar barreras burocráticas, descentralizar la toma de decisiones, agilizar la comunicación y delegar y transferir nuevas responsabilidades a todos los niveles y en particular hacia el taller de producción. Este último pasa a ser reevaluado, no sólo por ser el lugar privilegiado donde se sintetiza la finalidad de la empresa, sino porque además,

Es en el seno del taller que se genera un saber concreto de experticia sobre el funcionamiento y la rectificación de las instalaciones, saber que aparece hoy particularmente precioso para los servicios encargados de la concepción y de la innovación (Zarifian, 1988:2).

Nuevas técnicas organizativas, dirigidas a obtener una mayor economía del tiempo de producción a través de la drástica reducción de los tiempos muertos, inventarios en proceso, desechos y defectos (Coriat, 1990), conducen a integrar en el taller tareas de gestión que anteriormente se llevaban a cabo en su exterior. Como la fabricación va pasando progresivamente del ritmo secuencial al flujo continuo, el control de los tiempos de parada deviene un problema crucial, por lo que se tiende a colocar la capacidad de decisión en el lugar mismo donde ocurren los problemas, reduciendo al mínimo los lapsos de reacción (Merchiers, 1991).

Partiendo del principio de que ninguna persona está mejor colocada para elevar la productividad que aquella que cumple el trabajo, la empresa deberá tratar a la base obrera como la fuente rectora de la calidad y de las ganancias de productividad (Commissariat Général du Plan, 1990:35).

Son numerosas las transformaciones requeridas para alcanzar tal objetivo: a) formar intensa y progresivamente al personal obrero; b) conformar procesos de trabajo integrados donde las tareas de ejecución se unan a las de mantenimiento y gestión, enriqueciendo el trabajo obrero al tiempo que se amplían los espacios para poner en práctica los conocimientos adquiridos; c) desarrollar el trabajo en equipo y la cooperación, y conferir autonomía para intervenir ante situaciones problemáticas; y d) cambiar el rol de la supervisión, para que pase de cumplir un papel represivo a cumplir el rol de animador, formador y gestor.

Los cambios organizativos, por tanto, ponen de relieve la importancia del conocimiento de los procesos de producción por parte del personal de fabricación. La capacitación, como estrategia decisiva de la organización, pasa a ser la base de la nueva gestión del personal.

Con esta capacitación se busca crear un nuevo perfil de trabajador, pero es muy importante distinguir que dicha capacitación está referida tanto al plano estricto de la calificación en el oficio como al aprendizaje de nuevas actitudes. El plano de la calificación, que podemos definir como técnico, incluye, además del conocimiento propio del oficio, el desarrollo del pensamiento abstracto y la capacidad para manejar conocimientos complejos. El plano de las nuevas actitudes, por su parte, aborda el aprendizaje del funcionamiento en equipo, la comunicación, la iniciativa para responder a situaciones inesperadas, el sentido de la responsabilidad y la identificación con los objetivos de la empresa. Es decir, nos referimos a una capacitación que tiene dos componentes: uno técnico y otro actitudinal y de gestión:

Ya no es suficiente dominar un oficio, ni acceder a un empleo en relación de dependencia y cumplir. Hay que estar preparado para cambiar de trabajo, manejar niveles de autonomía y de exigencia mayores y reciclarse muchas veces en la vida. La capacidad de manejar la incertidum-

bre, de procesar la información, de coordinarse en grupo, de manejar tecnologías hasta ayer desconocidas, se vuelven claves para lograr la inserción laboral (Gallart y Novick, 1994:15).

El término de calificación va dando paso al de "competencias", mucho más ajustado a los complejos y diversos requerimientos de la nueva práctica productiva. La noción de competencias establece una clara distinción con la calificación como es entendida tradicionalmente: las competencias se ponen constantemente a prueba y se desarrollan dentro de una trayectoria donde se combinan el aprendizaje dentro y fuera del sitio de trabajo (Gallart y Jacinto, 1995). Asignarles importancia dentro de la organización revela la valoración de la calidad del trabajo y el reconocimiento de que bajo las tareas aparentemente rutinarias subyace la necesidad de capacidad cognoscitiva (Ropé y Tanguy, 1994). Se pueden distinguir las competencias de tipo intelectual (raciocinio, capacidad de abstracción), las técnicas (conocimientos técnicos), las básicas (expresión oral y escrita), las comportamentales o actitudinales (iniciativa, cooperación) y las de orden (cumplimiento de normas) (Novick *et al*, 1996). Esta última, de ser la más importante en la organización tradicional, pierde importancia frente a las otras.

La necesidad de tales competencias denota que el perfil del nuevo trabajador se aleja cada vez más del obrero tradicional para parecerse al del técnico, con el cual pasa a compartir parte de las decisiones sustantivas que garantizan la buena marcha del proceso productivo.

Formarse para la era cibernética

Tal como lo han demostrado innumerables investigaciones empíricas, no existe determinismo técnico que obligue a emplear una fórmula organizativa en particular para el manejo de los sistemas automatizados ni de ninguna otra especie. Ya hace varios años Piore y Sabel mostraron cómo, en las primeras décadas de este siglo, el uso de fórmulas integradas y contrarias a la especialización taylorista pudieron ser eficientes y articularse dentro de la producción en masa (Piore y Sabel,

1984). Es decir,

Las tecnologías permiten diversas combinaciones con formas de organización del trabajo. Combinaciones que si, además, se contemplan desde el punto de vista del ritmo o "tempo" con el que se procede a la transformación, permiten hablar de la existencia de un "margen de maniobra" en el que son las opciones de política empresarial las que tienen la última palabra sobre las consecuencias de la innovación tecnológica: cualificaciones, condiciones de trabajo, etc. (Castillo, 1991:289).

Pero, al mismo tiempo, las mismas investigaciones han demostrado que las principales empresas de los países más competitivos del mundo han ido optando cada vez con más fuerza por la estrategia de optimizar el manejo de las nuevas tecnologías con el uso de mano de obra calificada. Cuando comenzó la introducción de los equipos automatizados, tales como las máquinas-herramientas de control numérico computarizado (CNC) en metalmecánica, las directivas empresariales confiaron en que podrían sustituir la mano de obra calificada por jóvenes inexpertos que tan sólo deberían aprender a manipular simples botones. Muchas dificultades debieron atravesar antes de comprender que ni las materias primas ni las máquinas son siempre homogéneas y previsibles, y que puede resultar mucho más costoso no contar con el personal preparado para responder en el momento adecuado, que mantener una mano de obra más cara.

Se han obtenido excelentes resultados con buenos operadores de tornos. Ellos no lo saben pero han programado a lo largo de toda su vida profesional y conocen trigonometría de base. Por eso se les puede enseñar fácilmente a programar. Inversamente es bastante difícil transformar matemáticos en programadores de CNC. La programación del trayecto es fácil, pero las regulaciones precisas requieren de una larga experiencia (Shaiken, 1986:102).

Fue precisamente en la industria metalmecánica donde la lección se aprendió más rápido y en particular en la industria automotriz, como fue en el caso de Alemania, donde tempranamente se habló de una reprofesionalización del obrero de producción. Aunque esto no significa la constitución de un trabajador tal como lo era el artesano

original, sí supone un individuo con una capacidad técnica superior a la de la organización taylorista: un perfil de obrero con una formación profesional de base, cuyo desarrollo profesional continúa en la medida en que puede y debe enfrentar problemas técnicos en el manejo de las instalaciones automatizadas, con cuya optimización contribuye (Kern y Schumann, 1989). Dentro de esta óptica, la transferencia de la programación de los equipos automatizados a los obreros de producción es una práctica que desde hace más de una década aplican numerosas empresas tanto en EE UU como en Europa y Japón.

El operador recibe el diseño de una pieza e inserta en el torno el material apropiado. Luego traduce las medidas del diseño en los valores numéricos correspondientes y los transmite a la memoria de la computadora, tecleándole las cifras. Programa la máquina analizando las operaciones a efectuar y transmitiendo las cifras correspondientes al computador en el orden requerido. Después de esto no le resta más que poner en marcha el torno y si descubre algún error al efectuar las medidas de control, puede corregir el programa sin parar la máquina... El operador de una máquina es a menudo la persona más indicada para juzgar sus posibilidades y sus límites. Es pues del interés de la empresa confiarle a los trabajadores una gran parte de la responsabilidad de la programación de las máquinas (Aguren y Edgren, 1981:48).

Para que el trabajador pueda asumir tareas como la de la programación ha sido necesario el desarrollo de una formación compleja, adaptada a los requerimientos de los sistemas automatizados. El manejo de éstos requiere de cierto tipo de competencias intelectuales de diferente orden (Coriat, 1983):

- Capacidad para representarse las conexiones y las interacciones de los diferentes elementos del proceso, aun cuando sólo se conozca el rol independiente de cada uno de ellos.
- Capacidad de asimilar e integrar conocimientos complejos, para lo cual se requiere un buen nivel de comprensión y de organización de los datos que van a ser memorizados.
- Capacidad para cambiar el tipo de razonamiento (plasticidad mental) en función de las situaciones imprevistas, particularmente en el diagnóstico de averías e incidentes.
- Capacidad para producir respuestas dife-

rentes (flexibilidad) frente a la misma fuente de información.

A estas capacidades habría que añadir las actitudinales, ya que dado el número de regulaciones automatizadas, la densidad de las informaciones, así como el costo involucrado en las instalaciones, es necesario que los trabajadores que operan tales equipos tengan un alto sentido de responsabilidad y de motivación. Pero para que estas competencias puedan ser desplegadas hace falta una organización tan flexible como los mismos sistemas sobre los cuales opera:

Está cambiando la estructura laboral a causa de la introducción de sistemas de fabricación flexible, que entraña la reducción consiguiente del número de funciones no calificadas y semicalificadas como las de carga, descarga, transporte y seguimiento del movimiento de piezas durante la fabricación. Al disminuir el número de operarios directos y ser necesario mantener un alto nivel de utilización y de flexibilidad, cambian los tipos de calificación requeridos. No solamente se necesita un nivel de calificación más alto, sino también una mayor holgura y flexibilidad para poder rebasar las fronteras entre diversas especializaciones. Cada vez tiene más importancia la polivalencia profesional, en todos los niveles. Está cambiando asimismo la variedad de calificaciones necesarias, dándose creciente realce a la acción preventiva y no a la intervención directa, así como al diagnóstico y resolución de problemas y a la planificación y la programación⁶.

En nuestro país la mayoría de las empresas no ha entrado o apenas comienza el camino de la automatización. Para iniciar y desarrollar este camino las experiencias de otros países han mostrado la importancia de contar con una mano de obra calificada pues, contrariamente a lo que todavía creen algunos, la automatización no ha significado la superación de la necesidad de calificación obrera, sino que por el contrario requiere de ella.

En países como el nuestro, donde la mano de obra calificada es escasa, la tarea de su formación es mucho más urgente que en otros casos. Y lo que es más importante aún: las mismas experiencias nos demuestran cómo esa calificación requerida no es "futurista", pues resulta adecuada para las necesidades del presente. La capacitación que se debe impartir hoy puede responder también a los

requerimientos de un equipamiento tecnológicamente "atrasado" y ser sin embargo útil para enfrentar el equipamiento futuro.

Ahora bien, para que esa capacitación pueda desplegarse y traducirse eficientemente en la producción, se requiere de una reorganización del trabajo tradicional, ya que ello no es posible en una organización basada en la parcelización del trabajo, la individualización y sobre todo la descalificación de la mano de obra. Por tanto, para que la capacitación obrera dé sus frutos mejorando la productividad, son necesarios cambios organizativos; y para que éstos sean exitosos es indispensable desarrollar intensamente la capacitación obrera. Nada se hace si uno de los dos componentes está ausente.

3. La capacitación como formación profesional

La formación profesional puede tener tres finalidades: a) ser una respuesta a las exigencias de la producción, b) actuar como facilitador de los procesos de recomposición de las calificaciones, y c) ser un componente de la gestión del empleo (CEREQ, 1992). En otras palabras: transmitir saberes concretos cuyo objetivo es responder a problemas productivos; formar anticipándose a los cambios tecnológicos y preparar a nuevos contingentes para su incorporación o reincorporación al mercado de trabajo. Estos tres objetivos no suelen estar articulados y en la formación especializada del pasado aparecían incluso como contradictorios. Sin embargo, dentro de las transformaciones actuales y más aún en la presente situación del país, deben compaginarse para desarrollar en todos los sujetos tres vectores complementarios (Cruz, 1995):

- un vector tecnológico, que es la capacidad de transformar el entorno empleando los conocimientos adquiridos;
- un vector comunicacional, que es la capacidad de expresarse y de trabajar en equipo;
- un vector existencial, que es la capacidad de concentración y de vincular lo que se hace con el interés personal.

El Ministro del Trabajo de Clinton expresa en forma clara la importancia que tiene para un país asumir la capacitación como una de sus prioridades:

Las habilidades de los trabajadores de una nación y la calidad de su infraestructura es lo que la hace única y exclusivamente atractiva, dentro de la economía mundial. La inversión en estos aspectos relativamente inmutables de la producción es lo que distingue principalmente a una nación de otra; en cambio, el dinero se mueve fácilmente por todo el mundo... Los trabajadores bien entrenados y las infraestructuras modernas atraen a las redes mundiales, las cuales invierten y proporcionan puestos de trabajo; estos puestos, a su vez, traen consigo formación laboral y experiencia adicionales, con lo cual crean un poderoso atractivo para otras redes empresariales (Reich, 1993:258).

A continuación recogemos ciertos rasgos que debería tener el proceso de formación de la mano de obra, algunos de los cuales son más propios para la instrucción formal y otros para la capacitación en la empresa.

Formación básica, amplia y polivalente

A diferencia de la capacitación tradicional, dirigida a formar un trabajador especializado para campos muy específicos, la capacitación actual ha de ir en un sentido casi contrario.

Hasta ahora la calificación del trabajo se definía por un análisis de las tareas realizadas en un determinado puesto de trabajo desde dos categorías fundamentales: los conocimientos necesarios, medidos generalmente por el tiempo de aprendizaje de esa ocupación, y la autonomía definida como el lugar del trabajador en la estructura de mando de la empresa. Esas dos categorías están hoy en día en crisis a raíz de las modificaciones en la organización del trabajo (Gallart y Novick, 1994:16).

La primera característica es la de aportar saberes suficientemente amplios -dentro de un ámbito del conocimiento, por ejemplo, metalmeccánica- de manera que sirvan de basamento para una especialización posterior, pero además para el desarrollo de la polivalencia.

Al organizar la formación a partir de un marco general se puede situar el aprendizaje de modos operativos concretos y facilitar la adquisición de

otros nuevos, tanto por las bases abstractas que ese marco aporta, como por la plasticidad que induce en la disposición del individuo (Riquelme, 1994). Tal condición es indispensable para que el trabajador pueda enfrentar los nuevos y constantes retos que supone la incesante modernización tecnológica, la cual puede llegar a significar hasta la obsolescencia de ciertos oficios.

Por ejemplo, en la industria siderúrgica, si bien muchos veteranos conservan su empleo, casi la mitad de los puestos de rutina han desaparecido entre 1947 y 1988 (Reich, 1993:210).

Más tarde o más temprano, todos los procesos de trabajo están sujetos a una eventual transformación por efecto de la automatización progresiva. Por tal razón, la formación básica debe aportar claves relativamente invariables frente a los cambios tecnológicos (Mertens, 1988); también deberá poder permitir que el trabajador esté en condiciones de adquirir un perfil polivalente para poder movilizarse por diferentes puestos dentro del proceso productivo.

Un buen ejemplo de esta orientación lo ofrece el sistema de capacitación alemán del sector metalmeccánico, el cual contaba anteriormente con 42 oficios especializados. A partir de 1987 se redujeron a 16 las especializaciones, las cuales derivan de seis grupos ocupacionales básicos (mecánica industrial, mecánica de herramientas, mecánica de corte, mecánica de construcción, mecánica de sistemas y mecánica automotriz), con un primer año común compuesto por conocimientos básicos relacionados con el sector metal; dentro de éstos se incluye también el desarrollo de actitudes positivas frente al trabajo y el aprendizaje del trabajo en equipo. Estos conocimientos generales contemplan el hecho de que el trabajador posiblemente tendrá que cambiar varias veces de trabajo a lo largo de su vida, lo que hace relevante la transmisión de una formación flexible que se adapte a cambios rápidos en el mercado de trabajo. A medida que va ascendiendo en su carrera -de una duración de tres años y medio- va adquiriendo una mayor especialización. Este sistema se basa en la metodología dual, en la cual se combina

la enseñanza en las aulas con el aprendizaje en la planta (Pries, 1988).

Otro ejemplo de una formación polivalente en el área metalmeccánica nos lo ofrece el caso francés. El campo de intervención de los titulares del bachillerato en producción metalmeccánica (operadores de fabricación) comprende (CEREC, 1993:1):

1. Preparación descentralizada de los procesos operativos relativos al conjunto de los componentes del sistema de producción: fabricación, control, mantenimiento y gestión;
2. control y puesta en marcha de cada uno de los componentes del sistema de producción, ejecución y verificación de la acción;
3. preparación, control y gestión de los instrumentos, de los sistemas de instalación y de alimentación de piezas;
4. mantenimiento de primer nivel del conjunto del sistema de producción y puesta en marcha de los procedimientos de diagnóstico.

Conceptos y operaciones: eje de la formación

Si anteriormente la capacitación-adiestramiento de los trabajadores manuales fuera del puesto de trabajo era mínima o inexistente, en la actualidad, la duración de la formación en "aula" se amplía considerablemente. La capacitación de tipo teórico, que exige un ambiente propicio a la concentración y de un tiempo acorde con la complejidad de los conocimientos a transmitir, va aumentando progresivamente, en aras de formar trabajadores con capacidad de responder intelectual y conceptualmente a los problemas del proceso productivo.

Algunos han señalado que al dar a la teoría un lugar exagerado en la formación se corre el riesgo de provocar frustraciones. No obstante, la capacidad de aprender y de adaptarse; el razonamiento y la lógica (por oposición a las aptitudes manuales); el conocimiento de las matemáticas; el arte de la planificación; la comprensión de los sistemas; la creatividad; la capacidad de comunicarse, de trabajar en equipo y de adoptar decisiones, son cada vez más importantes (Ebel, 1982:219).

Como era de esperarse, con la incorporación de equipos automatizados esta necesidad se hace

mucho mayor. En un estudio sobre la industria maquiladora de exportación en México, se determinó que la duración de la capacitación impartida fuera del puesto de trabajo era tres veces mayor en las empresas con equipos automatizados que en las que no los tenían, mientras que era menor la capacitación que impartían en el mismo puesto de trabajo (Palomares y Mertens, 1987). Esto se debe a que con la automatización la formación básica está fuera del puesto porque,

...existe menor necesidad en cuanto a la profundidad de la calificación en relación a las calificaciones basadas en habilidades y conocimientos artesanales-manuales; se disminuye el tiempo para alcanzar la dominación y el nivel de eficiencia promedio en el puesto (Mertens, 1988:30).

Pero el reto en la definición de los planes y programas educativos es articular conocimientos de carácter teórico con el manejo de modos operativos concretos que permitan construir un saber aplicado. El entrenamiento en el propio puesto de trabajo no es menos importante: en primer lugar porque el contacto con lo real dentro de la propia formación es lo que permite aprovechar la calificación informal, desarrollada con la experiencia; en segundo lugar, porque en la medida en que la formación se aleja de las condiciones concretas de la práctica productiva y de las necesidades reales de ésta, corre el riesgo de preparar individuos cuyas calificaciones pueden no ser absorbidas por el mercado de trabajo o incapacitados para poner en práctica sus conocimientos. En tercer lugar, por razones relativas al éxito del propio proceso de formación: para facilitar la capacitación y la adhesión del trabajador es necesario que cada individuo pueda vincularla con su actividad y experiencias concretas.

La experiencia demuestra que mientras más bajo es el nivel inicial de los asalariados, más necesario es el anclaje en el trabajo cotidiano y en la empresa (CEREQ, 1990:3).

Para los trabajadores más calificados es también muy importante percibir que sus conocimientos previos son útiles y por tanto el punto de partida para su crecimiento profesional y para una mejor formación. Por las mismas razones y por el

interés de la empresa, se requiere que los conocimientos impartidos tengan aplicación inmediata, la cual permite ponerlos a prueba, alternando práctica y teoría para que cada una retroalimente a la otra, mecanismo indispensable para transformar los saberes en competencias. Esto a su vez podrá permitir, en particular a los trabajadores en proceso de reentrenamiento, asegurar progresos en su actividad cotidiana, por más modestos que éstos sean inicialmente (Maire, 1985).

Estos requerimientos de los nuevos tiempos por lograr una armoniosa combinación de la formación conceptual con la operativa tiene efectos de gran profundidad en todos los campos. Obliga, por una parte, a repensar los sistemas de formación que suelen crear una separación fatal entre lo que se enseña fuera y lo que se puede aprender al interior de la fábrica. La solución de esta tensión entre un aprendizaje "teorético", sin conexión con los requerimientos concretos de la empresa y un aprendizaje "pragmático", restrictivo de las potencialidades creativas de los trabajadores, sólo será posible si se asimila de manera adecuada la relación entre ambos campos y se rediseñan los sistemas de formación bajo una nueva orientación. Por otra parte, obliga a las empresas a adelantar procesos de reorganización que permitan delegar nuevas responsabilidades a los trabajadores. De lo contrario se estarán haciendo inversiones poco productivas y se crearán frustraciones en esos individuos formados en exceso para el tipo de tareas que realizan.

El como se forma: aprender a enseñar

La nueva dinámica productiva obliga al trabajador a moverse en un ambiente de cambios recurrentes, lo que plantea otra exigencia novedosa al sistema de formación como es la de capacitar al individuo para que esté en condiciones de adaptarse a los mismos. Hoy más que nunca adquirir nuevos conocimientos supone a su vez aprender a enfrentar la virtual pérdida de su vigencia para disponerse a un sucesivo re-aprendizaje. La conformación de esta mentalidad exige cambios en las metodologías de enseñanza, dentro de las cuales el enfoque cons-

tructivista parece el más adecuado, al concebir el conocimiento,

...como una construcción continua, por lo que el objetivo de la educación es que el alumno aprenda, por sí mismo, a conquistar verdades, requiriendo su aplicación de una profunda alteración de los conceptos de enseñanza/aprendizaje, de la relación profesor/alumno y de las formas de validación (Caruso, 1994:212).

En líneas generales, la calificación de carácter actitudinal y la capacidad de gestión que reclama el proceso de trabajo flexible supone una modificación de la enseñanza tradicional. Esta se restringía a capacitar a los trabajadores para que ejecutaran mejor sus tareas o manejaran nuevos equipos, y en ese marco la actitud sumisa y receptora que incitaba en los educandos se correspondía con lo que se esperaba del trabajador. Ahora se requiere facultarlos para que puedan,

...tomar decisiones, interactuar con otros trabajadores, entender y aplicar políticas empresariales, generar ideas, trabajar en equipo, compenetrarse y coadyuvar con los procesos de cambio en la empresa. Esto exige no sólo que la capacitación en aspectos empresariales se haga a todos los niveles de la empresa, sino también que se realice en grupos multidisciplinarios y multioficiales (Flit, 1994:4).

La forma de impartir el conocimiento debe corresponderse con el tipo de cualidades que reclama el proceso de la calidad total y éstas deben estar comprendidas dentro de los mismos objetivos de la formación. Es decir, existe una fuerte correlación entre la actitud frente al trabajo y el modo en que es transmitido el conocimiento sobre ese trabajo, por lo que la propia metodología de enseñanza debe transformarse para adaptarse a las nuevas exigencias. Para adelantar la formación continua, las propias empresas e institutos de formación deberán aprender a enseñar y aprender a formarse ellas mismas y la misma concepción de la enseñanza deberá revisarse (*Commissariat Général du Plan*, 1990).

Dirigir y diferenciar la formación

Un problema recurrentemente señalado en los estudios sobre reconversión de la mano de

obra (Villevall, 1990) es la dificultad de reentrenar a ciertos segmentos de trabajadores que son, por lo demás, los principales desplazados con los procesos de reestructuración productiva: los trabajadores de más baja formación, sobre todo aquellos que no tienen la primaria completa y los trabajadores de 40 años en adelante.

El problema de estos trabajadores deriva básicamente de su dificultad para emprender un proceso de aprendizaje dada su escasa costumbre de estudio y lectura. Esto, sin embargo, no los incapacita para emprenderlo. Los nuevos métodos pedagógicos permiten superar deficiencias en el nivel previo de instrucción; además, se ha demostrado que más importante que la edad es el interés y la motivación frente al hecho de aprender (Mertens, 1988). Se desprende de lo dicho que es necesario aplicar fórmulas específicas de formación para estos segmentos de trabajadores con mayores dificultades. Existe una amplia gama de métodos dentro de una instrucción programada; por ejemplo, la figura del tutor ha sido ensayada con éxito (CEREQ, 1990) ya que el seguimiento personalizado contribuye a vencer el temor frente a la formación; este rol que debe ser jugado principalmente por el supervisor -lo que le exige aprender a transmitir sus conocimientos y a cambiar sus relaciones con sus subordinados-, puede ser jugado también por compañeros de trabajo más avanzados, reforzando el sentimiento de cooperación.

Las mujeres suelen ser otro segmento problemático para asumir el proceso de aprendizaje; sin embargo, se ha demostrado que, cuando cuentan con las mismas posibilidades de aprendizaje y tienen acceso a guarderías, pueden responder tanto o mejor que los hombres dado su alto sentido de responsabilidad.

Continuidad y progresividad: secretos de un nuevo rumbo

En una perspectiva para el mediano y largo plazo, que incluye a instituciones de formación o a los centros de entrenamiento de las empresas, la capacitación debe estar inscrita dentro de trayectorias ascendentes que posibiliten el creci-

miento profesional y preparen la mano de obra necesaria para el futuro.

Desarrollar esta capacitación reclama modificaciones substanciales en la manera como la empresa percibe al trabajador mismo y las interacciones que establece con él. Significa que la formación no es un problema que concierne a cada quien individualmente, sino que se convierte en un asunto de la organización. En esa medida se busca transferir hacia el obrero un tipo de relación que hasta ahora incluía sólo al personal profesional: para que cada trabajador se disponga a colocar sus capacidades en bien de la empresa, debe vincular a ésta con su propio destino profesional. Junto con la idiosincrasia particular de los cambios, se busca que las nuevas necesidades en materia de calificaciones no sean buscadas exclusivamente fuera de la empresa, en el mercado de trabajo, como sucedía anteriormente, sino dentro de ella, gracias al desarrollo de carreras progresivas para todos los empleados. Junto con el empleo de por vida, el desarrollo de estos mercados internos de trabajo permitirían explicar el alto grado de adhesión de los trabajadores japoneses con las empresas en donde trabajan (Coriat, 1991).

4. La formación en el juego de las relaciones laborales

Reorganización y sindicatos

La reestructuración productiva, el cambio tecnológico y la contracción económica, han colocado al desempleo a la orden del día en casi todo el mundo, casi simultáneamente con la declinación del movimiento sindical. La disminución de puestos de trabajo y la externalización de ciertos costos laborales a través de la subcontratación —la llamada flexibilización externa—, están en el centro de las preocupaciones del sindicalismo a nivel mundial y a menudo es una de las principales causas de la disminución de la afiliación sindical. Sin embargo, tal declinación ha sido menor en aquellos países con movimientos sindicales fuertes y de vieja data, salvo en el caso de Inglaterra, donde a pesar de ello el sindicalismo ha sufrido una debacle. Lo más interesante es que mientras en dicho país,

La naturaleza muy descentralizada del sindicalismo había alimentado una lógica a la vez obrerista e inflacionista, que contribuyó a las dificultades de la industria y a las del partido laborista (Ross, 1996:15),

el movimiento sindical alemán, en cambio, al vincular el esfuerzo y la participación de los trabajadores en materia de productividad, organización del trabajo y nuevas tecnologías con la defensa de los altos niveles salariales, ha sido el que menos se ha debilitado.

Poderosos en las grandes empresas, ellos han logrado forzar también a las pequeñas firmas a pagar salarios elevados. Esta presión, al impedir que los salarios se conviertan en uno de los parámetros sobre los cuales se ejerce la competencia, ha protegido a las grandes empresas del posible dumping social de las pequeñas. Y ha obligado a estas últimas a invertir y a modernizarse (Ross, 1996:15).

Igualmente, los alemanes han logrado frenar más exitosamente la flexibilización externa al aceptar una mayor flexibilidad interna, es decir, la movilización de los trabajadores dentro del proceso productivo. Otro gran logro es que a pesar de estar, junto con los países escandinavos, entre los países de Europa con menos conflictos entre 1994 y 1995, apenas unos paros de advertencia permitieron al sindicalismo metalúrgico reducir la jornada laboral a 35 horas a la semana (Vidal, 1996). Constituyen por tanto, el mejor ejemplo de los beneficios que puede reportar el compromiso social de patrones y sindicatos.

La reorganización productiva representa por tanto un reto novedoso para el movimiento sindical respecto a su práctica a lo largo de este siglo. Le presenta serios problemas de empleo y estabilidad pero también le abre nuevas oportunidades siempre y cuando logre regular aquellos aspectos más negativos para sus representados⁹.

Capacitación y salario

Un tema muy debatido en torno a la capacitación en la empresa es la conveniencia o no de vincular el pago con la adquisición de nuevos conocimientos. Desde la perspectiva de la empresa, es muy importante garantizar el interés de los trabajadores en la continuación de su proceso

formativo, y la traducción de éste en mejoras salariales es uno de los mecanismos para lograrlo; para los trabajadores, por su parte, los beneficios que reporta para la producción la mejora de su experticia personal debe verse reflejada en su remuneración.

Una fórmula que ha ido adquiriendo fuerza (y que en nuestro país practican algunas empresas del ramo automotriz) es el salario por conocimiento, que busca desarrollar la formación del personal en forma focalizada y compensarla económicamente, a la vez que atraer y retener la mano de obra más apta para la empresa. Con este sistema el factor determinante de incremento salarial pasa a ser la elevación de los niveles de calificación, independientemente de las operaciones que realice el individuo, por lo que no se evalúa la carga de trabajo implícita. Este sistema tiene la ventaja que facilita la polivalencia pero se le critica, desde el punto de vista laboral, que no tome en cuenta la carga de trabajo, lo que puede facilitar su intensificación (Iranzo, 1993).

Hay quienes opinan que la capacitación no debe traducirse en forma directa en mejoras de la remuneración sino que éstas deben ser el fruto de un buen desempeño, mientras que la capacitación progresiva debe ser reconocida con la promoción. Esta postura puede tener el inconveniente de que dispone al sindicato a presionar por un entrenamiento para el corto plazo, pues es el que puede traducirse de manera inmediata en mejoras en el desempeño. De cualquier manera, todos los estudiosos del tema coinciden en resaltar la importancia de crear estímulos, ya sean directos o indirectos, para incentivar a los trabajadores a seguir una capacitación progresiva.

Desde el punto de vista laboral, el nivel de calificación es uno de los componentes de la remuneración. En tal sentido, en el momento de establecer la valoración del conocimiento es del interés de los trabajadores que se tomen en cuenta: a) los conocimientos, destrezas y nivel de responsabilidad requerido para el desempeño de la función respectiva; b) los conocimientos del individuo como resultado de su experiencia laboral (calificación tácita); y c) los conocimientos adquiridos a través de los cursos de carácter formal (Riquelme, 1994; Carrillo, 1994).

Aspiraciones laborales que trae la experiencia

A lo largo del artículo hemos presentado el tipo de competencias y las características del proceso de capacitación que pueden conjugar los intereses de los actores en juego para enfrentar los procesos de cambio tecnológico. Hay sin embargo, otras condiciones que, de acuerdo a la experiencia de los sindicatos y de los representantes de los trabajadores ante la OIT, son muy importantes en el desarrollo de programas de capacitación, no solamente desde la perspectiva de la productividad, sino en aras de preservar y potenciar el interés de los trabajadores (OIT, 1992):

a. El sindicato debe participar plenamente en la función de formación y en la determinación de las calificaciones requeridas, y todas las cuestiones de formación deben formar parte de la negociación colectiva.

b. La capacitación debe incluir a todos los trabajadores, persiguiéndose elevar el nivel promedio de todos y no solamente de algunos sobresalientes o para crear algunos especialistas.

c. La formación debe coincidir con lo que los trabajadores perciben que necesitan. Por tanto, cada trabajador debe participar en las decisiones que se refieren a su proceso de formación.

d. Las estrategias formativas deben abordar no solamente las cuestiones técnicas sino también las de adaptación, transferencia y movilidad en el trabajo, así como eventuales impedimentos actitudinales para la adquisición y aplicación de las nuevas calificaciones.

e. La capacitación debe incluir conocimientos relativos a la seguridad y la salud en el trabajo en cada uno de los temas tratados y en particular en lo relativo a las nuevas tecnologías.

f. Los trabajadores jubilados o sobrantes deben ser aprovechados para la formación práctica o de lo contrario se desperdician sus calificaciones y experiencias.

g. A los trabajadores debe dárseles la oportunidad de convertirse en formadores, instruyéndolos sobre técnicas docentes para multiplicar la función de formación.

h. La capacitación debe hacerse dentro del

horario de trabajo, con pago de una jornada promedio y los períodos de baja producción deben ser aprovechados para intensificar el entrenamiento.

i. El sindicato debe formarse en aquellas áreas que le habrán de permitir ser un interlocutor válido frente a la gerencia en la defensa de los intereses de los trabajadores respecto a los cambios tecnológicos.

Debe por tanto:

- Capacitarse en cuanto al manejo de datos de la planificación estratégica de la empresa para poder evaluar, en función de los intereses obreros, los programas tecnológicos y económicos de la misma y poder desarrollar alternativas.

- Capacitarse en áreas como planificación, organización, capacidad de trabajar en equipo, orientación sobre mercados de trabajo, facilidad de comunicación.

- Capacitarse para poder medir y evaluar los factores que influyen o modifican la carga física y mental en el proceso de producción. La asesoría de expertos externos es un mecanismo que puede ayudar altamente en estas tareas.

5. Algunos precedentes de América Latina

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 perversas provocadas por dos vías: por el mantenimiento de la cultura taylorista y porque, en la medida en que la modernización se ha dado en el marco de procesos de reestructuración económica, ha formado parte de una realidad cuya tendencia más fuerte es hacia la desregulación del mercado de trabajo y la caída del salario real. Para comprender mejor esto, 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, que incluye la industria automotriz, las primeras 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 al fracaso (Leite, 1994, 1995).

La segunda fase se iniciaría en los primeros años de los ochenta cuando se comenzaron a utilizar otras técnicas japonesas. El indicador más positivo de los cambios tecno-organizativos producidos en ese período se observaría en el comportamiento de los trabajadores calificados, quienes aumentaron su importancia cuantitativa y cualitativa por 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, entre ellas: 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 autoritario¹⁰. 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 organización¹¹.

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 que:

(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 trabajadores¹⁷.

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

Basados 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 distinguiéndolas de aquello que es definido como el foco de la empresa, así como de los servicios de apoyo (Leite, 1995:347).

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 el de fortalecimiento de las acciones de entrenamiento para el desarrollo profesional y 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, llegándose a establecer 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, permitió 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 Brasil, objeto de negociación entre actores que se reconocen como interlocutores legítimos (Castro, 1995:41, 42).

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, 95). 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 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, el de las empresas más exitosas, en particular las de la zona norte (maquiladoras) ha aplicado 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 minúscula 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, 1995:265).

Aunque el polo más moderno basa sus ventajas competitivas en factores distintos al salario, en su mayoría, la baja remuneración e implicación 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 otro "taylorizado", de 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 laboral; estando además restringidos al mercado interno tienen un futuro bastante incierto.

La participación de los sindicatos y los trabajadores en las decisiones relativas a la organización del trabajo es poca, y menor 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.

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) ha 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 profundidad de las experiencias, aun 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, 1996:8).

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 de 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 trabajo 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, según declara un importante dirigente:

(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, 1996:12)

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, disminuyeron 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 integrando 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 el 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, en particular en la industria automotriz, se diferencian tres tipos de estrategias que estarían

llevar a cabo las empresas: adaptación restrictiva, adaptación limitada y adaptación global¹¹:

*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 via 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 considere 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*, 1996:10).*

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. Medidas dirigidas a involucrar la fuerza de trabajo y la delegación de responsabilidades serían raras, 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 técnicas organizativas prevalecería sobre los cambios de orden cultural y sobre los esfuerzos de capacitación.

*El panorama estudiado describe un proceso complejo, heterogéneo, asimétrico, "desprolizo" 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*, 1996:11).*

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, 1996:39).

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, no se observan, como en el caso del Brasil, signos de cambios 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 menos fuertes.

A pesar del cambio de contexto, se observa una cierta rémora tanto en el sector empresario como en el sindical de adoptar actitudes innovadoras respecto a establecer nuevas reglas de juego en el campo de las relaciones laborales (Catalano y Novick, 1994:23).

Venezuela: antecedentes a la caribefía

De los estudios realizados por otros y por nosotros mismos podemos concluir que el proceso de modernización en Venezuela es tardío respecto a 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 pro-

cesos de transformación organizativa, por lo que en el momento de la apertura eran escasas las que tenían acumulada una experiencia en la materia; las que contaban con ella eran básicamente de capital extranjero o pertenecientes a grupos corporativos nacionales vinculados estrechamente 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 con las respuestas a los procesos de apertura iniciados en 1989, en un estudio sobre el tema distinguimos 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 en 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 antes de la apertura) y asimismo redujo considerablemente sus vinculaciones tanto con instituciones externas como con la implantación de nuevos sistemas de productividad (Viana et al, 1993:140).

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 estudio del IESA mencionado 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 desempeñándose 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, 1993:145).

Esta actitud podría ser reflejo de un estado de transición, tal como lo sugiere un estudio sobre los recursos humanos de la misma institución¹⁴:

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, 1994:73).

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 anticipando procesos de transformación interna desde mediados de los ochenta.

En el ámbito de la reestructuración y formación de la gerencia se han observado comportamientos muy dinámicos entre las empresas más importantes del país, en las cuales se perciben 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, 1994:104).

Áreas 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 llevado a que se mantengan los distintos estratos jerárquicos, asumiendo un carácter informal la delegación de ciertas tareas y responsabilidades (Alonso, 1991:93).

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, 1994:70).

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

Aun 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, 1993:27).

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 casos 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, el conformar un nuevo perfil de mano de obra fundamentado en el desarrollo de competencias, vendría cobrando importancia (Alonso *et al*, 1993).

En materia de formación profesional¹⁵, 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 que servían 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 en 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 productivo. 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, 1993:129, 130).

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 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: 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; este último 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. 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 profesional¹⁶. Pero si esto ocurre con la formación que dicha institución imparte directamente, no es el caso de las 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 profesional a través de la articulación de los sectores productivos y las organizaciones gremia-

les 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 (M.E... 1995:2).

Otra experiencia que vale la pena mencionar es la que se está ensayando en SIDOR con la creación del "sistema integral de desarrollo de personal". Este sistema está concebido en 7 carreras (1º nivel: la artesanal de operaciones, de mantenimiento y de servicios; 2º nivel: la técnica y la supervisoría; 3º 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 metalmecánica 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 al personal tanto de sus empresas como de otras de la región. Se atiende una población de 300 a 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 la formación se imparte con base en 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 por familias de oficios, convirtiéndola en 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, 1994:72).

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

6. Lo virtuoso vs. lo perverso

Los estudios por países nos muestran cómo ha sido la industria automovilística la que más lejos ha llegado en los procesos de modernización. Pero asimismo 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 aun 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 contraproducentes 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 señalar 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... Apreciat 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, 1995:288).

Notas

- ¹ Conocido como justo a tiempo, constituye un sistema de organización cuyo objetivo es fabricar o transportar las unidades requeridas sólo "en el momento preciso" y en la cantidad necesaria.
- ² Para quien el aumento de la productividad individual depende de cinco factores: el reconocimiento, el interés del trabajo en sí mismo, la responsabilidad, la promoción y las posibilidades de desarrollo (Herzberg, 1971).
- ³ Cuyos planteamientos más importantes sobre la empresa son: ella es un sistema abierto y por tanto debe ser voluble y flexible para amoldarse al cambio; el control debe ser descentralizado hacia las bases; la concepción de sus equipamientos y su organización deben permitir optimizar las capacidades de los individuos que la componen (Liu, 1983).
- ⁴ Las citas pertenecientes a textos en idiomas extranjeros fueron traducidas por Consuelo Irazo.
- ⁵ A lo largo de este libro, en el momento de referirnos al modelo posible y deseable, tenemos presente lo que esas otras experiencias han demostrado.
- ⁶ Diversos autores han planteado que lo que está ocurriendo es el surgimiento de un nuevo paradigma o modelo productivo; al respecto ver: Pérez, 1989; Aoki, 1990; Womack *et al*, 1992.
- ⁷ En los capítulos donde se analiza la información recogida en la industria automotriz, se desagregan en cada una de las áreas tratadas, a manera de introducción, los rasgos que les asigna la nueva concepción organizativa. Para un mayor conocimiento de las orientaciones concretas de los nuevos

enfoques ver Ishikawa, 1986; CAF, 1990; Bessant, 1991. En el Centro de Documentación de FIM-Productividad se puede conseguir una amplia bibliografía al respecto. Sobre los círculos de calidad hicimos un estudio sobre sus características generales y cómo operan en nuestro país (Irazo, 1991a).

- ⁸ Jhon Bessant (1991): *Managing advanced manufacturing technology: the challenge of the fifth wave*. Blackwell, Manchester (p. 116), citado por OIT, 1994:23.
- ⁹ Diversos autores han cuestionado las excesivas virtudes atribuidas al nuevo modelo organizativo desde el punto de vista laboral, haciendo más énfasis en sus áreas problema; al respecto ver Unterweger, 1993; Ilirata, 1994. Por nuestra parte, en otros trabajos hemos profundizado sobre estos problemas; al respecto ver Irazo, 1990, 1991b, 1993 y Lucena 1988, 1993b.
- ¹⁰ José R. Ferro: "A produção enxuta no Brasil", en: James Womack *et al*: *A máquina que mudou o Mundo*, Rio de Janeiro, Campus, Apéndice B, 1992. Citado por Castro, 1994.
- ¹¹ Alfonso Fleury: "Qualidade e produtividade na estratégia competitiva das empresas industriais brasileiras". S.p.i., 1993. Citado por Castro, 1995.
- ¹² Humphrey, Jhon (1992): "The management of labour and the move toward leaner production in the third world: the case of Brazil". Comunicación presentada al International Institute for labour studies forum *The challenge of lean production: how are firms and unions responding?* Ginebra, noviembre. Citado por Castro, 1994:20.
- ¹³ Sistematización propuesta originalmente por Ruas, 1994, para el análisis de la modernización en los países del Mercosur.
- ¹⁴ A lo largo del libro, haremos diversas referencias a los excelentes trabajos realizados por el IEISA con el Hay Group bajo la coordinación de Elena Granell, porque si bien están más concentrados en el área gerencial, abordan temáticas muy próximas a las nuestras. Asimismo, traeremos a colación las importantes contribuciones plasmadas en los estudios de casos del I.D.I.S bajo la coordinación de Osvaldo Alonso, los cuales tienen la virtud adicional de tratar específicamente el tema de la organización del trabajo.
- ¹⁵ 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 entre 1994 y 1995.
- ¹⁶ En el Anexo N° 1 se presenta un pequeño informe realizado por nuestro equipo respecto a las características de la formación impartida por el Ince en el área metalmeccánica.
- ¹⁷ En el punto N° 4 del 6° capítulo se hace una evaluación de los cambios introducidos a partir de las opiniones expresadas por las empresas de la industria automotriz encuestadas.

Capítulo II

Automotriz: rasgos de una industria marcadora¹

I. La mundialización de la industria automotriz

La historia de la industria automotriz mundial puede entenderse como la historia de un proceso progresivo de racionalización de la producción. En este proceso se destaca, junto a la reducción de costos, la complejización de sus sistemas productivos (al incorporar nuevas tecnologías duras y blandas) en busca de una alta productividad para elevar sus niveles de rentabilidad y competitividad.

Hoy día la industria automotriz es, como pocas, una industria enteramente mundializada, ya que:

evoluciona cada vez más hacia un patrón amplio de división internacional del trabajo donde las empresas se surten de componentes y sistemas de origen cada vez más variado (Villalba, 1990:17, 18).

En sus inicios la producción a escalas rentables significó el lanzamiento de pocos modelos (caso clásico del modelo T color negro de la Ford) y la reducción de costos utilizando insumos de otros mercados. Las características de los mercados locales actuaron como catalizadores hacia la exportación de vehículos armados (o a su producción, como el caso de Europa) y con ello a la complejización de la industria (internacionalización).

Los altos costos y los riesgos de inversión se convirtieron en una barrera natural para la incorporación de nuevas firmas, por lo que progresivamente fue centralizándose la producción hasta alcanzar un grado de concentración tal, que aproximadamente el 90 % de la capacidad instalada del mundo se encuentra distribuida entre los países del TLC (EE UU, Canadá y México),

Europa y Japón. Básicamente seis países y trece firmas se disputan actualmente el mercado internacional de vehículos ensamblados: Toyota, Mitsubishi, Isuzu y Nissan de Japón; General Motors, Ford y Chrysler de EE UU; Daimler-Benz y Volkswagen de Alemania; Renault de Francia, Fiat de Italia y más recientemente Daewoo y Hyundai de Corea. Por lo general, aunque no siempre, poseen relativa hegemonía en la producción de partes automotrices.

Sin embargo, pese a esta concentración, una significativa parte de los países del mundo ha desarrollado actividades de ensamblaje y/o de producción de componentes automotrices. La razón de ello radica en que, a partir de la década de los cincuenta, comienza la imposición de barreras a la importación en distintos países, con el fin de generar el desarrollo de la industria local. En la medida que la actividad automotriz fue transformándose en algo más que la importación de vehículos o el ensamblaje de piezas importadas, la industria pasó a ocupar un papel significativo dentro de las manufacturas de las economías nacionales: generadora de divisas, empleo, tecnologías, etc.

Este proceso dio lugar a una complejización de la industria: aumenta aceleradamente en tamaño (crece el parque automotor, el número de establecimientos, la capacidad de producción, etc.), se dispersa por todo el mundo y, en la medida que el mercado tiende a transformarse y sofisticarse, la industria se segmenta, es decir, se orienta hacia vehículos de diferentes características para cada uno de los diferentes estratos socioeconómicos. De hecho, algunos productores, particularmente los europeos, se especializan en fabricar vehículos

para una clientela selecta (Villalba, 1990).

Al ampliarse la base de producción, el número de productores y la cantidad de modelos, la competencia se vuelve cada vez más intensa, pasando a ser fundamental la innovación tecnológica para alcanzar niveles de productividad y calidad que le permitan mantenerse en el mercado. El sector automotriz ha sido emblemático en cuanto a transformaciones organizacionales se refiere. Desde principios de siglo, con el fordismo como forma exitosa para la producción en masa, hasta las innovaciones emergentes de productores automotrices japoneses, las estrategias implantadas en el sector se han propagado por todo el mundo siendo asumidas progresivamente por las industrias locales y traspasadas incluso a otras industrias. Las estrategias actuales, originadas fundamentalmente en la Toyota, plantean cambios radicales tanto en el ámbito de la organización de la producción y del trabajo –a lo cual nos referimos en el primer capítulo– como en el de las relaciones entre ensambladoras y productoras de partes y componentes². En tales relaciones el modelo hasta ahora imperante en EE UU y Europa ha privilegiado tradicionalmente la integración vertical, con una mayoría de proveedores con baja capacidad tecnológica, haciendo más complejos y costosos los procesos de incorporación de innovaciones y el desarrollo de nuevos modelos. En contraste, el modelo japonés se basa en el establecimiento de redes de proveedores con baja integración vertical y alta capacidad tecnológica. Este modelo, que minimiza los costos de ensamblaje al reducir las operaciones y que posee mayor capacidad de innovación, lentamente se está imponiendo internacionalmente (Sánchez, 1994).

La dinámica misma de la industria ha originado que los requerimientos de capital y tecnología sean cada vez más altos, por lo que el acceso a la producción de vehículos armados en el mercado internacional parece requerir de la conformación de asociaciones estratégicas (caso ilustrativo de Corea), mientras que a las empresas productoras de partes estas condiciones las obligan a cubrir estándares muy exigentes de calidad internacionales, aumentando así sus costos productivos.

2. La industria automotriz venezolana

Al observar la estructura básica del sector³ incorporando las relaciones entre los subsectores y también los mercados a los que se orientan, se identifican como actores fundamentales a los siguientes:

- El subsector de autopartes, por el cual se entiende las empresas productoras de:

las partes, accesorios, piezas y componentes automotrices destinados al ensamblaje de vehículos o a la exportación⁴.

Aproximadamente las dos terceras partes de las empresas se encuentran asociadas en la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Partes Automotrices (FAVENPA, fundada en 1962). Del tercio restante, algunas están afiliadas a la Asociación de Industriales Metalmecánicos y de Minería, o simplemente no se encuentran organizadas en ninguna asociación empresarial (generalmente las de menor tamaño).

- El subsector de ensamblaje, constituido por toda empresa:

...capaz de ejecutar en el país un proceso productivo para fabricar, ya sea en sus propias instalaciones o en las de terceros, vehículos automotores totalmente terminados y listos para funcionar, con puntos de ventas, garantía de prestación de servicios y suministro de repuestos, ya sea en instalaciones propias o de terceros...⁵

Las ensambladoras se agrupan, salvo el caso de FACORCA, en dos organizaciones empresariales: la Cámara Automotriz de Venezuela (CAVENEZ)⁶, que agrupa mayoritariamente a empresas transnacionales y la Cámara de la Industria Venezolana Automotriz (CIVA)⁷.

- Los concesionarios de vehículos, representantes de las ensambladoras locales, que se encuentran agrupados en la Federación de Asociaciones de Distribuidores de Automóviles (FADAM).

- Comercializadores particulares (por ejemplo, Nissan, Mazda y Lada) que son representantes de ensambladoras establecidas en otros países. Tanto los comercializadores como los concesionarios operan bajo el régimen de licencias y deben fi-

nanciar la compra de los vehículos, ofrecer la garantía a los mismos y prestar servicio de reparaciones y asistencia a los compradores.

- Los importadores y distribuidores de repuestos, los cuales están asociados en la Cámara de Importadores y Distribuidores de Repuestos Automotrices (CANIDRA).

La característica principal de la industria automotriz venezolana, al igual que la colombiana, ecuatoriana y peruana, y a diferencia de la brasileña y de la mexicana, es que ha estado basada en la importación del material de ensamblaje conocido como CKD, el cual representa el mayor costo de un automóvil (Sánchez, 1994:30).

- Los talleres de reparación de vehículos.
- El Ministerio de Fomento y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, órganos gubernamentales encargados respectivamente de controlar y planificar la política industrial dirigida al sector, y el uso de los equipos de transporte.

En los inicios de la industria, las relaciones entre estos actores se mantenían reguladas por distintas disposiciones que, aun cuando muchas han sido abolidas, sus secuelas han quedado impresas en la estructura y funcionamiento de la industria.

De acuerdo a lo que señalan los analistas del sector, las características fundamentales de la industria se pueden resumir en:

- Importación del material básico (CKD y otras materias primas) para la elaboración de partes.
- Un mercado local -que pese a su crecimiento- no permite lograr escalas mínimas eficientes de proyección internacional.
- Una elevada capacidad ociosa.
- Un nivel de sofisticación tecnológica disímil a las grandes plantas de otros países.
- Carencia de mano de obra técnica calificada, en mayor medida en el sector de autopartes.
- Desarrollo sujeto a la dinámica de los mercados automotrices más grandes del mundo, por ejemplo el mercado norteamericano.

Partes y componentes: algunos rasgos

Para 1992 el sector estaba conformado aproximadamente por 250 empresas de las cuales, para

1994, 115 están afiliadas a FAVENPA, siendo éstas las empresas de mayor tamaño y las que producen cerca del 95% del valor del equipo original del país (Sánchez, 1994).

En términos generales, en el subsector se ha producido una especialización de las empresas grandes, creándose grupos dedicados a la fabricación de todo un ramo (metalmecánico, eléctrico, etc.), mientras que en las pequeñas la necesidad de mantenerse en el mercado las ha orientado a la diversificación. Se distinguen dos tipos de mercados a los cuales dirigen su producción: el mercado original y el de reposición. El mercado original lo constituyen las ensambladoras, cuyos principales criterios de compra son la calidad, el precio y el tiempo de entrega; los componentes adquiridos son integrados directamente en el ensamblaje del vehículo o forman parte del inventario de las empresas. El mercado de reposición lo constituyen básicamente los talleres mecánicos, a los cuales surten como proveedores de repuestos, siendo sus criterios de compra el margen de ganancia ofrecido por el distribuidor y la rápida disponibilidad de los productos (Sánchez, 1994).

Dada la variedad de la producción generada por las autopartistas, no debe extrañar la diversidad y diferenciación de los procesos que ellas realizan. Entre estos, se pueden identificar como los principales los siguientes:

- Siderúrgicos: forja, fundición y procesos térmicos.
- Metalmecánicos: troquelado, doblado, corte, trefilado, prensado, soldadura, laminado, mecanizado, extrusión y ensamblaje (integración de varios elementos).
- Textiles: carrocería interna.
- Químicos: producción de poliuretano, vulcanización de gomas y cauchos, procesamiento de plásticos para vidrios y otros misceláneos.

Los insumos con los cuales trabaja el sector metalmecánico son productos procedentes de SIDOR, SIVENSA o importados; en general se cuenta con una buena dotación de materias primas aun cuando sea necesaria la importación de algunos aceros y otros productos primarios.

En la producción de partes de origen metalmecánico⁶, se utilizan equipos que pueden estar

dispuestos en forma de línea o de celdas, que siguen con sentido lógico el proceso de transformación del metal. El manejo de las operaciones es una labor de trabajadores directos de producción, así, en cada una de ellas se agrega valor a la materia prima⁹. Los equipos a utilizar son básicamente: cizallas, guillotinas, prensas, laminadoras, extrusora, trefiladora, punzonadora, soldadoras, tornos, fresas, taladros y dobladoras. Las operaciones de prensa se realizan con matrices.

Los niveles de operarios calificados o artesanos, como el personal que labora en mantenimiento, ha sido el talón de Aquiles de las plantas automotrices, mientras que los niveles profesionales, gerenciales e ingenieros no representan mayores problemas para su localización. El sector de autopartes ha carecido sistemáticamente de mano de obra calificada para las labores de matricería, troquelera y mecanizado. Anteriormente ella provenía de los países andinos pero a partir del "viernes negro" comenzó a retornar hacia sus países de origen. El problema es más grave aun en las empresas ensambladoras y de autopartes no establecidas en la región central (donde se concentra gran parte de la producción nacional), pues existe poca mano de obra experimentada y la que entrenan suele migrar hacia aquella en busca de mejores salarios, lo que representa una pérdida de recursos.

Las labores mencionadas como escasas requieren mayores conocimientos, los cuales se asocian al nivel de incertidumbre de las tareas y la responsabilidad que los operadores tienen sobre el proceso de producción y sobre herramientas que utilizan, pues son a su vez los encargados de vigilar y controlar su desgaste. En tales labores se conjugan conocimientos y experiencias en diferentes proporciones¹⁰; el operador de fundición, por ejemplo, requiere amplios conocimientos técnicos y también una experiencia suficiente que permita reconocer por observación -y tomando como referencia el destino del producto- la proporción de insumos necesarios para determinada aleación. En el caso de la matricería, donde se realizan troqueles y moldes con equipos como el torno paralelo, fresadora, rectificadora, etc., se requieren operarios de alta calificación y experiencia no

solamente para las tareas de producción -que es muy rudimentaria- sino además para el desmontaje, afilado y reparación de las herramientas de producción. En los procesos de forja, en cambio, se trabaja básicamente con máquinas automáticas, pero el operador debe tener el criterio suficiente para seguir las instrucciones (velocidad, temperatura, etc.), de manera adecuada. También está automatizada la labor de mecanizado pero en este caso el grado de incertidumbre es mucho mayor, por lo que se requiere de un personal de mayor nivel, capaz de reconocer y responder a las eventualidades. De cualquier manera, en la medida en que se desarrolla la integración de tareas al delegar las de calidad y mantenimiento en todos los puestos de trabajo, se acrecientan los niveles de calificación necesarios.

La industria se ha concentrado en la producción de cierto tipo de componentes. No se producen sistemas completos como motores o sistemas de dirección y más bien se han dejado de producir algunos componentes. El nivel tecnológico que poseen las empresas fabricantes de partes automotrices en el país es variable; las que han ido más lejos fabrican chasis y sus partes, componentes de motor, sistemas de suspensión, dirección y frenos, vidrios, baterías, bujías y filtros. Aun cuando existen en el país firmas que se han desarrollado sin el soporte de empresas internacionales, las que cuentan con acceso a tecnología avanzada son aquellas ligadas a multinacionales, de quienes obtienen tecnología, licencias y en algunos casos inversión directa, por ejemplo SIVENSA, el Grupo Mancin, Bujías Champion, los fabricantes de baterías, etc. (Sánchez, 1994).

Para producir con rentabilidad los fabricantes de partes requieren de alta tecnología y grandes volúmenes de producción. Sin embargo, las ensambladoras que les exigen a las productoras de partes la calidad y el precio de los fabricantes internacionales, no siempre garantizan la compra de los volúmenes necesarios para obtener economías de escalas y el aprendizaje que podría conducir a precios competitivos (Sánchez, 1994), razón por la cual difícilmente pueden subsistir sin una estrategia orientada hacia la exportación y/o la diversificación.

Una de las preocupaciones más importantes

de estas empresas es la de cómo ajustarse rápidamente a los cambios de modelo y diseño propuestos por las ensambladoras, sobre todo porque muy pocas participan directamente en los proyectos tecnológicos de éstas. Las exigencias de las ensambladoras han conllevado a que los fabricantes de piezas y partes mejoren sus procesos y controles de producción, pero también han ocasionado el aumento de los costos. Bajo estas condiciones, la posibilidad de ser competitivas se asocia con:

una gran flexibilidad operativa, capacidad de investigación, desarrollo de productos y procesos y autonomía financiera (Sánchez, 1994:34).

Sin embargo, pese a que la política automotriz del Estado estuvo dirigida al crecimiento de esta industria, las condiciones económicas y la imposibilidad de desarrollar economías de aprendizaje, ha limitado las posibilidades competitivas del sector. A ello se suma la reducida capacidad de investigación y desarrollo de las firmas y el rezago tecnológico de una significativa proporción de empresas.

El ensamblaje: pequeño pero competido

Para diciembre de 1994, existían trece empresas ensambladoras de vehículos establecidas en el país: General Motors, Ford Motors, Fiat Automó-

viles, Toyota de Venezuela, MMC Automotriz, Facorca, Mack de Venezuela, Corporación Venezolana RV, C.A., Chrysler de Venezuela, Ensamblaje de Carrocerías Valencia (ENCAVA), IVECO, Talleres Gago y VANABUS¹⁵. La variedad, la introducción rápida de nuevos modelos y la competencia de precios se han convertido en factores determinantes para la participación de las empresas en este mercado.

Los productos automotrices se pueden diferenciar entre los vehículos destinados al transporte privado de personas, los vehículos destinados al transporte de carga y mercancías, y los automóviles para el transporte colectivo de personas. En los últimos años se observa una disminución en el número de empresas dedicadas a vehículos privados y un aumento de aquellas dedicadas a vehículos de transporte colectivo.

En términos generales, una planta de ensamblaje de vehículos, está conformada por cuatro áreas o procesos:

- Carrocería
- Pintura
- Carrocería interna o vestidura, y
- Chasis, motores y cajas de velocidad.

Para su ejecución es necesario que intervengan profesionales de distintas especialidades, técnicos, obreros calificados y no calificados, divididos a los

Tabla N° 1
Concentración de la producción por empresa ensambladora (%)

Empresa/Año	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
General Motors	26,1	28,1	28,8	26,3	30,6	32,0	34,4
Ford	24,6	14,9	19,6	20,0	22,2	24,1	27,2
Toyota	15,3	18,2	18,8	19,9	18,1	18,5	13,9
Fiat	15,7	16,9	15,3	12,7	13,0	9,5	10,5
Subtotal	81,7	78,0	82,4	78,9	83,9	84,1	86,0
Otras	18,3	22,0	17,6	21,1	16,1	15,9	14,0
N° de unidades	113.915	27.637	43.140	73.652	92.179	93.041	71.924

Fuente: años 88, 89, 90 (Sánchez, 1994); años 91, 92, 93, 94. Min. de Fomento (procesamiento nuestro).

finés de la organización del trabajo en: directos (que intervienen específicamente en el proceso que va transformando el vehículo que se produce), e indirectos (que apoyan dichos procesos). (Véase Anexo N° 2, Cuadro C, para identificar los principales oficios de cada proceso).

Dependiendo del número de modelos, las plantas disponen de varias líneas, donde se trabaja con matrices obtenidas por importación o fabricación en la misma planta. En este proceso de armado de la carrocería el operario sólo tiene que seguir instrucciones, ya que los puntos de soldadura son determinados previamente y las máquinas de electropunto están programadas electrónicamente para fijar la duración y cantidad de la soldadura aplicada. En el país, sólo General Motors cuenta con robots para la realización de estas operaciones.

En el proceso de pintura, el fosfatado¹² está automatizado, por lo que se utiliza muy poca fuerza de trabajo, no así en los procesos de sellado y cubrimiento asfáltico, que son realizados manualmente y no requieren alto grado de calificación. Un oficio clave en las ensambladoras es precisamente el de pintor a pistola, que requiere de gran pericia. Durante el proceso de vestidura interna, el sistema de trabajo es de línea y por estaciones, la línea se mueve constantemente y van siendo incorporadas a la carrocería las partes (puertas, gomas, mecanismos para elevación de vidrios, etc.), y luego los componentes eléctricos. Los procesos de ensamblaje más delicados y que requieren por tanto mayor calificación son los relativos al montaje del motor junto a la caja de velocidades y la interconexión de los diferentes sistemas del vehículo (frenos, dirección hidráulica, etc.).

Los requerimientos de calificación de la mano de obra han sido tradicionalmente menos dramáticos que en el caso de autopartes, porque con el modelo taylor-fordista de trabajo en línea no se requería de altos niveles de calificación; al incorporarse nuevas tecnologías duras y blandas se le comienzan a plantear problemas similares a aquél.

Las empresas ensambladoras concentran una gran parte de la fuerza de trabajo ocupada en el sector manufacturero. Si bien estudios realizados en otras actividades productivas señalan tendencias

hacia el incremento de los trabajadores de "cuello blanco" en detrimento de los trabajadores de "cuello azul", particularmente por las innovaciones tecnológicas, esta no es una tendencia que se registre en el sector.

La condición de subsidiarias de empresas extranjeras, el pequeño tamaño del mercado y el carácter de la política de sustitución de importaciones (imposición de altas barreras a las importaciones y restricción a la producción de modelos), jugaron en la conformación de una industria con estímulos insuficientes a la competitividad, escasa capacidad de diseño y baja inversión en materia tecnológica.

El hecho de que existan en el país diferentes tipos y variantes de modelos automotrices indica que existe un grado relativamente elevado de sofisticación de la demanda¹³. Pero, a pesar de funcionar entre doce y quince ensambladoras, en el período de ocho años, entre 1988 y 1995, habiéndose incorporado con la apertura económica otras firmas (MMC Automotriz, FACORCA) y unas seis o siete marcas nuevas, la producción de vehículos se concentra en las más grandes cuatro firmas.

3. Políticas estatales y desarrollo de la industria

La sustitución de importaciones, adelantada entre los años cincuenta-sesenta puede verse, en el caso del sector automotriz, como una estrategia estatal orientada a:

ir reemplazando progresivamente los productos extranjeros por locales, como forma de disminuir la dependencia económica del extranjero, generar empleo y modernizar la estructura económica del país (Villalba, 1990:12).

La industria se constituyó sobre la base de una fuerte barrera arancelaria que encarecía los vehículos importados y que perseguía proteger la producción de vehículos nacionales. La obligatoriedad de la incorporación de piezas nacionales en los vehículos que se ensamblaban aquí estaba destinada al desarrollo de la industria nacional de fabricación de partes. Otro objetivo perseguido por esta política fue el de la generación de empleos,

alcanzado en la medida en que al establecerse otras ensambladoras y al crearse empresas productoras de partes se generaron nuevos puestos de trabajo.

Durante un largo período que finaliza con la apertura comercial, los principios de la política automotriz fueron:

- **Obligatoriedad en la incorporación de partes nacionales** con el fin de favorecer el desarrollo de la industria nacional. Esto trajo toda una serie de conflictos en cuanto a la forma de medida adecuada. Inicialmente se tomó como medida el peso neto, sistema que fue cuestionado por las empresas productoras por permitir a las ensambladoras incorporar piezas de reducido peso pero de alto valor. Así en 1970 se establece el sistema de medición peso-valor, pero las dificultades para su evaluación dieron lugar a que en 1975 se otorgara la facultad al Ejecutivo para fijar los porcentajes de incorporación de partes.

También se permitió a las ensambladoras sustituir parcialmente la incorporación de piezas nacionales con la exportación de piezas, partes o vehículos (Sánchez, 1994).

Las medidas de sustitución de partes por exportación dieron lugar a una fuerte crítica de FAVENPA, por considerar que la medida traería como consecuencia la quiebra de muchas empresas. En razón de ello el Ministerio de Fomento debió suavizar la norma y estableció en 1984 que este porcentaje disminuiría cada año.

- **La no integración vertical.** Este principio impidió que las empresas transnacionales desarrollaran otros canales para la acumulación de ganancias y evitaba la presencia de competidores internacionales en el mercado nacional; para el período de 1984 al 89 se prohibió que las partes fuesen fabricadas por las empresas ensambladoras o por otras en las cuales éstas tuviesen participación de capital.

- **Reducción del número de ensambladoras y de modelos.** Esta política se fundamentaba en el interés de alcanzar economías de escala. Esto ocasionó que desaparecieran ocho plantas de ensamblaje y 50 modelos aproximadamente.

Algunos de los mecanismos utilizados para ellos fueron: la obligación de obtener una licencia previa para la importación de vehículos, la incor-

poración de partes nacionales que en muchos casos aumentaban significativamente los costos de producción, y las medidas de congelación de precios de los vehículos.

- **Limitación a la cilindrada.** Su objetivo era ahorrar combustible; así durante el período del 84 al 89, se prohibió el ensamblaje de vehículos de ocho cilindros.

A partir de febrero de 1989 la dinámica económica del país sufre una transformación significativa. Para mayo del año siguiente se anuncia la nueva política automotriz, una política global orientada hacia la libre competencia, en la cual se insertaban los diversos sectores industriales¹⁴.

El proceso de transición hacia la libre competencia de mercado ha contado con tres políticas automotrices sucesivas orientadas hacia:

- La eliminación de las licencias de importación de vehículos y autopartes.

- Establecimiento de la libre entrada de ensambladoras extranjeras.

- Permitir la integración vertical por parte de las empresas ensambladoras para la fabricación de cualquier producto automotor.

- Permitir la fabricación de nuevos modelos.

- Establecer que las ensambladoras y las comercializadoras presten servicio de mantenimiento mientras dure la garantía de venta y mantener el suministro de repuestos por siete años como mínimo.

La normativa implantada para regular las nuevas condiciones contempló:

- El porcentaje mínimo de contribución de divisas (PCD), el cual ha variado para cada política y que consiste en pechar los productos ensamblados de acuerdo a la categoría, pudiendo incluso ser cubierto con la incorporación de autopartes nacionales y/o con su exportación.

- Se establece el régimen de importación de vehículos desarmados denominado Material de Ensamblaje Importado para Vehículos (MEIV), equivalente al CKD.

- Establecimiento de aranceles máximos para la industria de autopartes.

- Establecimiento de un porcentaje a los impuestos *ad valorem* por concepto de importación de vehículos armados.

El programa de ajustes ocasionó efectos devastadores para la industria venezolana sobre todo por la abrupta caída de la demanda y el reconocimiento parcial de las cartas de crédito. La industria automotriz, en particular, fue sometida a un cambio radical, pues hasta 1989 existió prohibición de importación. El consenso existente en 1989 fue progresivamente desvaneciéndose, en la medida que se percibían los resultados de las políticas implantadas como una desviación de los objetivos previstos. Tantos años de protección no se desmontaban sin consecuencias. El sub-sector ensamblaje de automóviles redujo en un 25% la producción con respecto al año anterior, de 113.915 unidades se pasó a sólo 27.637 y a 40 mil en 1990. Para este año la capacidad instalada no utilizada en la rama de fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos, acusaba la menor utilización en todo el sector industrial, con sólo un 31.7%. Entre otras cosas, la importación de vehículos usados (para transporte de carga y de pasajeros), permitida en respuesta a las aspiraciones de los gremios de los transportistas de carga y de pasajeros, generó el rechazo de CAVENEZ y CIVA, quienes argumentaban que la industria nacional estaba preparada para suplir esa producción.

En octubre de 1991 se da la primera modificación a la política automotriz pero la reacción del sector fue aun más negativa. Si bien se registraron dos nuevas empresas ensambladoras y se lanzaron al mercado nuevos modelos de vehículos, para los empresarios significó colocarse en una situación desfavorable por el incremento de la importación de vehículos de lujo y por las mejoras para la importación independiente, pero también porque aumentaron los egresos de divisas, se redujeron las ventas y la producción de vehículos y autopartes nacionales; no se lograron las metas de exportación y se acumularon altos niveles de inventario en las ensambladoras. Su posición fue la de cuestionar la estrategia del gobierno, primero por no concertar a los representantes del sector para el ajuste de las políticas y luego, por no haber realizado la evaluación del cumplimiento de los objetivos de financiamientos anteriores, lo que era visto como un factor que generaría desconfianza para los nuevos planes de inversión en el sector.

Por otro lado, este ajuste también generó discrepancias entre ambos subsectores, principalmente respecto a la disminución de la incorporación de partes nacionales. En el caso de las ensambladoras tal disminución fue bien recibida pues gracias a ésta tenían mayor libertad para sus adquisiciones y en algunos casos podían obtener partes y piezas con mayores niveles de calidad. En cambio los representantes autopartistas se opusieron radicalmente. FAVENPA hizo una fuerte protesta señalando que para 1992, el país sufriría la fuga innecesaria de 700 millones de US\$ como consecuencia de la importación indiscriminada, derivada de esta política automotriz. En efecto los primeros seis meses de su aplicación disminuyeron las ventas de autopartes en 50 millones de US\$; al final del año la caída de las ventas alcanzó el 30%, pese a que la producción de automóviles registró un aumento, pues los vehículos lanzados al mercado contaban escasamente con un 15 por ciento de incorporación de partes nacionales, cuando tradicionalmente se incorporaban entre un 30 y 40% en cualquier vehículo ensamblado en el país. La desincorporación de 207 autopartes nacionales para 1992 propició el pronunciamiento de FAVENPA, quien apelaba a la importancia de la industria a nivel de exportación.

De cualquier manera, también las ensambladoras sufrieron una importante caída de sus mercados. La ola de reacciones críticas del sector empresarial terminó produciendo una nueva modificación en 1994, la cual tuvo como característica particular el establecimiento de un porcentaje mínimo de incorporación de autopartes subregionales.

Con esta nueva regulación, si bien mejoró la posición relativa del sector continuaron los desacuerdos de los autopartistas, ya que al compararse con las ensambladoras, los primeros debían pagar aranceles por el orden del 15% mientras las segundas sólo de un 3%, agudizándose así la necesidad de los productores de partes por alcanzar altos niveles de eficiencia para mantener la competitividad.

Cuando las empresas comenzaban a recuperarse (año 1994), se produjo una nueva caída en la producción (aproximadamente del 23% con respecto al año anterior). Esta reducción fue atribuida

principalmente a la crisis financiera, que se inicia a comienzos de año con el cierre del Banco Latino y que se intensifica meses más tarde con el cierre de ocho bancos más. Los sectores de mayores recursos económicos se volcaron a la compra de dólares y en razón de ello se produjo una brusca caída del bolívar que terminó por dar lugar al control cambiario de julio de 1994, proceso durante el cual el mercado fue progresivamente contrayéndose.

Al entrar en vigencia en julio de 1994, el control de cambio fue criticado por el descalabro que produjo en el funcionamiento de la producción. Antes de su ejecución las empresas venían despidiendo personal. Ford y GM despidieron más de 300 trabajadores cada una. El mercado interno decreció en el primer semestre en un 25,7%, comparado con el mismo período del año anterior¹⁵. Empezando el segundo semestre, Ford, GM y Fiat deciden paralizar sus plantas y adelantan las vacaciones colectivas del personal de producción¹⁶. No obstante, las dos primeras han sido las empresas que más han logrado recuperarse y han seguido en ritmo creciente hasta la fecha.

En la medida que se flexibilizaron los mecanismos iniciales y tanto las autoridades como los bancos adquirieron destrezas en el manejo del sistema de control de cambios, las empresas recuperaron los niveles de producción y de empleo¹⁷. En el último trimestre del 94 se produjo un leve repunte del mercado¹⁸.

No obstante las críticas empresariales al control de cambios, el sector industrial automotriz obtuvo una importante ventaja, concretamente en la reducción de la importación de vehículos armados, que había sido elevada desde 1990 en un 74,9%. Las únicas empresas que incrementaron sus importaciones fueron Mack de Venezuela e IVECO. De igual forma, FAVENPA esperaba que con los controles disminuyera la capacidad de compra en el exterior de partes factibles de fabricarse en el país. Pese a la contracción en la producción, en 1994, como consecuencia de la Homologación de la Política Automotriz entre los gobiernos de Colombia, Ecuador y Venezuela, se logró la ampliación de los mercados de estos países, lo que significó un aumento de 78% en las exportaciones de vehículos con respecto al año anterior.

De 8.617 unidades exportadas en 1993, se pasó a 19.669 en 1994. La integración subregional comenzaba a tener un matiz productivo más allá de su condición de mercado natural para la exportación.

Balance general de las consecuencias de la reestructuración hasta finales de 1992

La tabla N°2 permite ver que el sector de ensamblaje, a pesar de su menor número de establecimientos -apenas el 11,7% de la industria- es, sin embargo, el de mayores dimensiones, ya que ocupa el 37,8% del personal, concentra el 75,6% del valor de producción y las ventas, y el 79% de los costos totales de la industria automotriz en 1992.

Las autopartes, en cambio, representan el 60% de los establecimientos, ocupan el 52,3% de los trabajadores automotrices, pero sólo producen el 21,4% del valor bruto y el 21,4% de las ventas. El sector carrocerero tiene también un número importante de establecimientos, pero su aporte a las distintas variables es reducido.

En los cinco años considerados, vemos que es el sector de ensamblaje el que más redujo su empleo (29%), mientras que el de autopartes apenas el 1%. A pesar de ello, los costos de mano de obra de las ensambladoras se incrementan levemente (6%), mientras que los de las autopartistas decrecen en el período en un 26%.

En cuanto a la producción, todos los procesos tuvieron un crecimiento moderado, pero las ventas aumentaron en el ensamblaje, con una significativa disminución de las ventas de autopartes del 33%.

Las exportaciones tuvieron en el período una importante expansión, especialmente las de autopartes, que en 1992 representaron el 56% del sector automotriz.

Considerada la industria automotriz por estratos de ocupación, puede notarse una fuerte concentración en la gran industria. Con apenas el 22% de los establecimientos, posee el 79,2% del personal ocupado, el 94% de la producción y las ventas, y el 96,8% de las exportaciones. Asimismo, consume más del 93% de la materia prima.

Es también la gran industria la que se ve menos afectada en el período con las consecuencias del

proceso de reestructuración. Su personal se reduce en 13%, mientras se incrementan la producción (17%) y las ventas (2%). Es importante anotar, que los costos totales del estrato de la gran industria aumentaron en 27%, mientras las ventas, sólo lo hicieron en 2%. Los demás estratos se vieron muy afectados por la crisis de esos años, reduciendo su tamaño y su personal, especialmente la mediana industria en su estrato inferior y la pequeña industria.

Los datos proporcionados por las empresas que conformaron nuestra muestra nos permiten observar ciertas similitudes pero también ciertas diferencias respecto a las tendencias anotadas. Concretamente, en lo que concierne a su situación en 1989, el 59% de las autopartistas y el 67% de las ensambladoras declararon una reducción en sus volúmenes de producción y mayor aun fue, en ambos casos, la caída de sus ventas: el 63% y el 78% respectivamente. El efecto de dicha disminución fue más grave para las autopartistas en la medida en que las ensambladoras pudieron compensar la reducción de su producción con la importación de vehículos ensamblados que ellas se encargaron de distribuir. No obstante, son precisamente más las ensambladoras que declararon un aumento de su

endeudamiento (el 75%) mientras que esto sólo ocurrió en una minoría de las autopartistas (23%), posiblemente porque se caracterizan por vender al contado. De cualquier manera, para interpretar este fenómeno hay que tomar en cuenta que el endeudamiento de las ensambladoras extranjeras es relativo, pues suelen ser deudas adquiridas con sus propias casas matrices.

De acuerdo con los resultados de la misma muestra, una estrategia seguida para responder a la crisis del mercado por algunas autopartistas (33%) fue diversificarse hacia mercados distintos al automotor, lo que ocurrió básicamente en las empresas de menor tamaño. La estrategia de especialización (17%) en determinados productos para consolidarse en nichos de mercado, ha sido seguida por algunas de más de 50 trabajadores. Pero tanto en autopartistas como en ensambladoras ha predominado el mantenimiento de la misma variedad de productos (51% y 56% respectivamente). En cuanto a la salida hacia los mercados de exportación, han sido básicamente las empresas grandes las que lo han hecho (78%), y si bien en los otros estratos también existen empresas exportadoras, los porcentajes son considerablemente inferiores (27% la mediana superior, 15% la mediana in-

Tabla Nº 2

Distribución de las principales variables por proceso de industria

Variables	Ensambl.	88-92	Carroc.	88-92	Autopar.	88-92
Nº de establecim.	11,7	0,0	28,3	-13,0	60,0	-14,0
Personal ocupado	37,8	-29,0	10,7	-9,0	52,3	-1,0
Costo de mano de obra	51,1	+6,0	5,9	-5,0	42,2	-26,0
Valor bruto de la producción	75,6	+31	2,9	-15	21,4	+15
Valor agregado	58,9	+52,0	4,0	+34,0	37,1	+7,0
Exportaciones	44,0	+84	0,0	0	56,0	+114
Ventas	75,6	+8	2,9	-5	21,4	-33
Costos totales	79,0	+25,0	2,9	-3,0	18,0	-30
Beneficios	9,7		12,1		36,4	

Fuente: Encuesta Industrial OCEI (Procesamiento CENDES/Venezuela Competitiva).

Tabla N° 3
Distribución de las principales variables por estrato de industria (%)

VARIABLES	G.I.	VAR.	M.S.	VAR.	M.I.	VAR.	P.I.	VAR.
N° de establec.	22,0	+43	9,5	-16	14,0	-42	54,5	-4
Personal ocupado	79,2	-13	8,4	-10	5,5	-36	6,9	-20
Costo de mano de obra	83,1	-6	7,7	-40	4,6	-35	4,6	-35
Valor mat. prim. consum.	93,4	+4	2,3	-34	2,7	+24	1,6	-1
Valor bruto de la produc.	94,1	+17	2,3	-47	1,6	-31	2,0	+2
Valor agregado	92,4	+46	3,2	-19	1,8	-56	2,6	+25
Exportaciones	96,8	+44	3,2	-67	0,0	0	0,0	0
Ventas	94,2	+2	2,3	-64	1,6	-46	1,8	-45
Costos totales	83,8	+27	2,5	-60	2,9	-1	1,8	-34

Fuente: Encuesta Industrial OCEI (Procesamiento CENDES/Venezuela Competitiva).

ferior y 10% la pequeña empresa. En lo relativo al empleo, la mayoría de las empresas de ambos subsectores manifestó haber reducido su personal básicamente a comienzos del período, pero sobre todo las ensambladoras (89% frente a un 60% de las autopartistas). En estas últimas la reducción fue más generalizada en las empresas de menos de 50 trabajadores (70%).

4. Mercado de exportación e integración

En el caso de autopartes, tal como se observa en la tabla N°4, el mercado de reposición se ha ido constituyendo en el principal demandante de la producción de las empresas autopartistas. Asimismo han cobrado mucha importancia las exportaciones, y para finales del 94, entre el 80 y el 90% de las empresas del sector estaba exportando (FAVENPA, 94).

Los productos de estas empresas se exportan a muchos países, aunque los principales para 1992 fueron Estados Unidos (67%), Colombia (18%) y Brasil (4%), siendo los productos exportados más importantes: ruedas y sus partes, bastidores de

chasis y sus partes, ejes con diferencial y ejes portantes y sus partes (FAVENPA, 1993). Durante 1994, el mayor demandante de partes venezolanas siguió siendo EE UU, a pesar de haber disminuido un 2%; sin embargo, otro mercado importante ha sido Colombia donde se colocó el 30% de las exportaciones de ese año, aumentando en 1% con respecto al año anterior. Los procesos de integración han generado seguridad en la colocación de productos y promovido el desarrollo de economías de escala. En la medida que la integración se ha consolidado, los países miembros han pasado de ser mercados para convertirse en importantes fuentes de tecnología, inversión, etc. Para FAVENPA¹⁹ la industria nacional de autopartes tiene capacidad para atender el mercado regional andino y hacia allá estará dirigida la estrategia exportadora del sector en los próximos años²⁰.

En el caso de las ensambladoras, para 1994, la capacidad de producción instalada era de 221.991 unidades y la utilizada de 75.545 (Min. Fomento, 1995). El tamaño del mercado venezolano y la baja frecuencia de cambio de vehículo del consumidor, son factores que le agregan importancia al mercado externo (Sánchez, 1994).

Pese a ello, la experiencia exportadora de la

Tabla N° 4
Distribución de ventas de autopartes por tipo de mercado.
Valores relativos

Años	Equipo original	Merc. reposición	Exportaciones	Total
1988	49,7	41,2	9,1	100,0
1989	22,0	53,4	24,4	100,0
1990	26,7	50,5	22,8	100,0
1991	36,9	50,0	13,1	100,0
1992	30,9	56,9	12,2	100,0
1993	35,2	46,0	18,8	100,0

Fuente: FAVENPA.

industria ha sido muy escasa. Antes de la apertura comercial el sector exportaba el 1% de la producción y estaba dirigida hacia Aruba, Curazao, Bonaire, República Dominicana y algunos países suramericanos como Ecuador y Colombia. Ello está asociado a las limitaciones que imponen los compradores en el extranjero, por ser las mismas multinacionales, o porque los modelos que aquí se fabrican son diferentes a los de otros países (Sánchez, 1994).

En los últimos años, la evolución de la exportación de vehículos ha sido exitosa si se toma en cuenta el comportamiento tradicional (sesgo anti-exportador), contra el cual ha venido enfrentándose el sector automotriz²¹.

Las exportaciones de vehículos terminados, se iniciaron en 1992 con 2.421 unidades; 1993 con 11.052, para llegar a 19.000 unidades en 1994. Ensamblaje y autopartes sumaron exportaciones en 1994 por 500 millones de US\$ (350 millones en vehículos y 150 millones en autopartes), representando el 12% de las exportaciones no tradicionales.

La industria automotriz venezolana es considerada la de mayor sofisticación y modernización entre los países del Pacto Andino y, aunque la crisis del mercado interno permitió que el mercado colombiano lo superara por primera vez en 1993²², las exportaciones a ese país han permitido

compensar la situación de recesión del mercado venezolano²³. En dirección contraria, es decir exportaciones automotrices de Colombia a Venezuela, lo ha venido haciendo la Mazda y recién lo inicia la GM de Colombia²⁴.

Esto no exime que hayan existido discrepancias, particularmente por parte de las ensambladoras, respecto a la fórmula que se aplica para la determinación de la incorporación de autopartes regionales²⁵. Pero es sobre todo respecto a la integración en el marco del Grupo de los 3 donde existen las mayores discrepancias, ya que tanto los empresarios automotrices de Venezuela como de Colombia, consideran que existe una asimetría entre las estructuras industriales de ellos con relación a México, no sólo derivado del tamaño del mercado interno y de sus niveles de desarrollo, sino fundamentalmente de una ausencia de políticas sectoriales estables y consistentes²⁶, por lo que se ha planteado que se haga en forma gradual.

Notas

¹ Este capítulo, ha sido elaborado principalmente a partir de los trabajos de Sánchez, 1994 y Villalba, 1990, por ser los estudios recientes más sistemáticos que se encuentran sobre la industria automotriz venezolana.

² Una alta proporción del valor añadido a los vehículos está conformado por los componentes. "A nivel mundial, la estructura típica de costos para un automóvil es. Ensamblaje: 12%, Componentes y Sistemas 85% y Cargas

Corporativas 3%. Del porcentaje destinado a los Componentes y Sistemas, sólo un 37% corresponde a los materiales, mientras que el 63% es valor añadido en manufactura" (Villalba, 1990:52).

¹ Ver en Anexo N° 2, Cuadro A, donde intentamos reconstruir la relación entre los distintos actores involucrados.

² Decreto N° 1.878, del 03 de octubre de 1991.

³ Decreto N° 1.878, del 03 de octubre de 1991.

⁴ Las empresas afiliadas a la CAMARA AUTOMOTRIZ DE VENEZUELA (CAVENEZ) son: C.A. TOCARS (TOYOTA), CHRYSLER MOTORS DE VENEZUELA, FIAT AUTOMOVILES DE VENEZUELA, GENERAL MOTORS VENEZOLANA, FORD MOTOR DE VENEZUELA, S.A, MACK DE VENEZUELA, C.A., MMC AUTOMOTRIZ DE VENEZUELA y RENAULT VENEZOLANA, C.A.

⁵ Las empresas afiliadas a la CAMARA DE LA INDUSTRIA VENEZOLANA AUTOMOTRIZ (CIVA), son: EBRO VENEZUELA, C.A., ENCAVA, ENSAMBLAJE SUPERIOR, FIAV (pertenece a FIAT), PEGASO y TALLERES GAGO.

⁶ Empresas sobre las cuales se concentra nuestro estudio.

⁷ Los oficios básicos de cada proceso pueden observarse en el Anexo N° 2, Cuadro B.

⁸ Entrevista a Rómulo Rangel, ingeniero metalúrgico.

⁹ Fábrica Nacional de Autobuses, anteriormente FBROVEN. En las estadísticas del Ministerio de Fomento del año 94, no tiene producción, sin embargo es reportada por la CIVA como una de sus afiliadas.

¹⁰ Que es previo a la pintura y que consiste en la aplicación sobre la carrocería de una ducha de fosfato para garantizar la protección y facilitar la adherencia de la pintura.

¹¹ Ello se debe a que el Estado ha permitido el establecimiento en el país de un gran número de ensambladoras y acostumbró al consumidor venezolano a una alta competencia entre marcas, sobre todo si se compara con el resto de los países latinoamericanos.

¹² Básicamente se trataba del establecimiento de un arancel máximo: un 80% para la importación de vehículos y un 50%

para materias primas, bienes intermedios y bienes de capital producidos en el país.

¹³ CAVENEZ en *Automotriz Hoy* suplemento de *Economía Hoy* del 25-7-94. *Economía Hoy*: Suplemento *Automotriz*, lunes 20 de febrero de 1995, pp. 6-7.

¹⁴ *El Universal* 28-7-94, p. 1.2; *Economía Hoy*, 9-8-94, p. 10.

¹⁵ Ej: General Motors contrató a una empresa externa para tramitar divisas (equipo de 10 personas que trabajan diariamente entre 10 y 12 horas) a fin de conseguir 22 millones mensuales de US\$ -promedio- (*El Nacional*, 13-7-95, p. Especial Finanzas).

¹⁶ *Economía Hoy*. Suplemento *Automotriz*, lunes 20 de febrero de 1995, pp. 6-7.

¹⁷ Entrevista a Omar Bautista, para el momento Director Ejecutivo de FAVENPA. *Economía Hoy*, 21 de septiembre de 1994, p. 20.

¹⁸ El cuadro 4 de los anexos ofrece una imagen de la exportación en uno de los estados industriales más importantes del país.

¹⁹ Las ensambladoras con mayor potencial de exportación hacia los países del Caribe y del Pacto Andino son la Fiat, Facorca, Ford, Toyota y MMC Automotriz, las cuales no poseen subsidiarias en esos países.

²⁰ CAVENEZ informa que en ese año el mercado colombiano alcanzó las 140 mil unidades. *Economía Hoy*, 23-5-1994, p. 10.

²¹ Los tres primeros meses de 1994 mostraron ventas entre producción nacional e importada de 29.176 unidades en el mercado colombiano, en tanto una cifra similar -29.273- fue colocada en el mercado venezolano para el lapso enero-abril (*Automotriz*, supl. especial de *El Globo*, 10-6-94).

²² Así lo informa W. Wieland, Presidente de la GM en *Economía Hoy*, 14-6-95, p. 8.

²³ CAVENEZ discrepa ya que se adoptó la fórmula colombiana, que en su opinión ofrece desventajas dadas las costumbres de las ensambladoras venezolanas. *Economía Hoy*, 27-4-1994, p. 10.

²⁴ "Industria Automotriz: empresarios colombo-venezolanos fijan posición ante el G-3", *El Nacional*, 22-9-92, p. 8.

Capítulo III

El sindicalismo automotor: roles y percepciones

El análisis del movimiento sindical en el sector automotor lo hacemos tomando en cuenta los siguientes aspectos: niveles de organización y formas de funcionamiento, características de la negociación colectiva, formas de conflictividad y por último, posición del movimiento sindical frente a la reestructuración económica y frente a la modernización organizativa.

1. Las federaciones: bipartidismo y tradición

En el sector automotor el movimiento sindical está organizado en Federaciones nacionales de rama y en regionales interprofesionales, hecho compatible con la tendencia general en el país. La coexistencia de más de una instancia organizativa a nivel de segundo grado le permite a los sindicatos afiliarse a una o a otra, a las dos o a ninguna; de hecho la mayoría de los sindicatos adoptan la doble afiliación (Lucena, 1995).

El movimiento sindical mayoritario de las ensambladoras y autopartistas está fusionado, ya sea directamente en los mismos sindicatos o a través de la participación en las mismas federaciones. El liderazgo más fuerte lo ejercen los sindicalistas de las ensambladoras.

La federación nacional más importantes es la Federación de Trabajadores Metalúrgicos -Fetrametal-, creada el 31 de mayo de 1964 por iniciativa de la propia CTV, la cual afilia ampliamente al mayor número de sindicatos en este sector: 95 mil afiliados, de los cuales entre 12 a 15.000 son automotrices. Representa una tasa de sindicalización que fluctúa entre 65 y 80%, sin lugar a dudas de las

más altas en el país. Su orientación política ha sido siempre dominada por AD y Copei. Por su parte, la Causa R se ha enfrentado a la dirigencia de la Federación, ha cuestionado los mecanismos de control y se ha negado a participar en sus congresos. El MAS igualmente manifiesta sus críticas a la forma como se maneja esta Federación, tanto en el día a día, como en los congresos.

En el estado Carabobo, el más importante centro industrial manufacturero como automotriz del país, Fetrametal cuenta con cuarenta sindicatos afiliados. De ellos once son automotrices, entre los cuales destaca el Sindicato Unico de Trabajadores Automotrices, el de mayor tamaño en el sector automotor venezolano. Además de estos sindicatos afiliados se localizan en Carabobo otros 4 sindicatos automotrices no afiliados a Fetrametal.

Otra federación nacional que organiza a trabajadores automotrices es la Central Unitaria de Trabajadores Metalúrgicos -CUTRAMETAL-, afiliada a la Central Unitaria de Trabajadores de Venezuela -CUTV-. Mantiene algunos pocos sindicatos en Caracas, Valencia, La Victoria, Barquisimeto y Mérida, que actúan en empresas medianas y pequeñas. Se prevé un mayor acercamiento de la CUTV a la CTV. Algunos sindicatos se desafilian de la primera y se afilian a esta última.

En cuanto a las federaciones regionales la más importante para este sector es Fetrcarabobo. Todas las federaciones regionales afiliadas a la CTV son dominadas políticamente por AD, con excepción de Fetrcarabobo desde su última convención en marzo de 1994. Sin embargo, paralela a la nueva dirección electa surgió otra directiva bajo el liderazgo de dicha fuerza política,

encabezada por el Secretario General del Sindicato Automotor, quien había sido cuestionado por no realizar elecciones.

2. Sindicatos: conciliación y disciplina

La forma organizativa sindical predominante en el sector automotor es la de la rama de industria, la cual se ajusta al funcionamiento articulado de las empresas del sector. Existe también, sin embargo, un buen número de sindicatos de empresa.

El análisis separado de ensambladoras y autopartistas, responde a la diferenciación existente entre ambos tipos de empresas, sobre todo derivadas de la condición de transnacionales predominante en las primeras, así como su mayor tamaño, mayores volúmenes de producción, venta y capital invertido. Esto se traduce en prácticas sindicales diferenciadas, aun cuando se aprecian semejanzas con las grandes autopartistas exportadoras.

En cuanto a los estilos de funcionamiento, el sindicalismo automotor se comporta mayoritariamente como un sindicalismo de conciliación y control. Apelan a la conciliación antes que a cualquier otra acción sindical y mantienen un fuerte control disciplinario sobre sus afiliados; algunos de sus dirigentes son percibidos como jefes más que como líderes, y predomina un estilo autoritario (Lucena, 1990). Este sindicalismo, particularmente por el papel disciplinador que ejerce, ha sido compatible con las formas de organización de la producción dominantes en la industrialización, pues ellas demandan una fuerza de trabajo que en general no requiere mucha calificación, pero sí sometimiento a la disciplina organizativa relativa a la organización del trabajo taylor-fordista. Desde que se instalan las primeras automotrices, el movimiento sindical ha sido un agente de control que respondía no sólo a las directrices de las empresas, sino también a los partidos políticos en funciones de gobierno.

Ensambladoras: la tranquilidad que da la concentración

En el sector automotor se observa una mayor tasa de sindicalización en la actividad de ensamblaje de vehículos que en la de fabricación de autopartes, pero conviene diferenciar los dos grupos de ensambladoras: en el primero, conformado por las ensambladoras organizadas en la Cámara Venezolana Automotriz -CAVENEZ-, la afiliación sindical alcanza cerca del 100 % a nivel de obreros mientras que en el segundo, constituido por las afiliadas a la Cámara de la Industria Venezolana Automotriz -CIVA-, empresas con menor capacidad económica reflejada en el nivel de beneficios y salarios, la afiliación sindical disminuye. La dirigencia sindical admite su mayor concentración en las primeras, privilegiando en ellas su actividad reivindicativa. El sindicalismo automotriz orienta sus esfuerzos de afiliación hacia el personal obrero, lo que hace que las empresas se sientan más cómodas pues pueden deslindar claramente sus políticas laborales para su personal de nómina semanal de los de nómina quincenal. Las altas tasas de afiliación en el nivel obrero se apoyan en los derechos alcanzados por los sindicatos para ser proveedores del personal necesitado; ellas oscilan desde un 75 hasta un 100%, según lo observado en los convenios colectivos. Esta tradición le ha permitido a los sindicatos afiliar a los nuevos trabajadores al mismo tiempo que ingresan a las compañías, acción con la que cooperan las empresas.

La mayoría de las ensambladoras están afiliadas a sindicatos por rama, por ejemplo: las ensambladoras de Carabobo: GM, Ford, Encava, Renault, Talleres Gago, están afiliadas a Sutrautomotriz Carabobo. Igual ocurre en Aragua con Fiat, Fiav y Mack-Honda, y en Sucre con Toyota. Por su parte, Chrysler, Mitsubishi y Fanabus no están organizadas en sindicatos por rama de industria, sino de empresas.

Autopartistas: menor autonomía y afiliación

La afiliación sindical en las empresas autopartistas es menor que en las ensambladoras. Sin embargo conviene hacer una distinción que separe a estas empresas en tres grandes grupos: aquellas transnacionales que operan con una planta de tamaño discreto, dado el mercado que atienden o las tecnologías con las que operan; las de capital nacional, pero pertenecientes a un grupo corporativo conformado por numerosas plantas, como en los casos de SIVENSA, Mancini, Covenal; y finalmente las autopartistas de propietarios independientes de los dos anteriores, que disponen de una planta o varias pequeñas plantas. En Venezuela es frecuente operar con varias personas jurídicas en una misma instalación industrial, fragmentando las unidades productivas. De estos tres grupos se observa una alta afiliación sindical en los dos primeros, pero no así en el tercero.

La menor afiliación sindical en las autopartistas responde a diversos factores: en primer lugar, el sector autopartista está menos concentrado geográficamente que el de las ensambladoras; existen sindicatos autopartistas en trece entidades federales distintas mientras que las ensambladoras están asentadas en cuatro estados (Carabobo, Aragua, Anzoátegui y Sucre). En segundo lugar, las unidades productivas autopartistas son en su gran mayoría pequeñas y medianas, mientras que las ensambladoras se localizan en el segmento gran industria, con más de 100 trabajadores.

El sindicalismo automotor admite la disminución del número de sus afiliados en las ensambladoras pero no respecto a sus tasas de afiliación, porque lo que ha ocurrido es una disminución total del empleo del sector que se expresa en el peso de los convenios colectivos en la incorporación del personal. Sin embargo sí se reconoce una reducción neta de la afiliación en el sector autopartista, porque muchas de esas empresas han cerrado o se han reconvertido hacia la producción de otras líneas.

De los sindicatos que operan en ensambladoras y autopartes, el más numeroso es el Sindicato Único de Trabajadores Automotrices del Estado

Carabobo (Sutrautomotriz), cuyo número de afiliados llegó a ser de 6.000 en 1980, pero en la actualidad cuenta con sólo 3.500. Las seccionales (empresas) de mayor tamaño y número de afiliados son GM y Ford, teniendo cada una más de mil afiliados. El número total de seccionales en donde opera dicho sindicato es de 17, habiendo llegado a 23 en sus mejores tiempos. El control del sindicato reposa en dirigentes afectos a AD y a Copei.

3. Negociaciones y convención colectiva

El análisis de los convenios colectivos de empresas del sector automotor cubrió, en casi todos los casos, un convenio previo a la apertura y otro posterior, con el objeto de identificar los cambios que, por lo demás, no son tan marcados como se podría esperar el discurso exteriorizado por las empresas sobre las nuevas relaciones de trabajo. De dicho análisis, los aspectos más interesantes a destacar son:

- *Unidad de negociación y población amparada.* Al igual que en el resto del sistema laboral venezolano, predomina la unidad de negociación por empresa, pues a pesar del predominio de organizaciones sindicales estructuradas por rama de actividad, no existe negociación en este ámbito. Las empresas pertenecientes a un mismo grupo corporativo suelen tener iguales contenidos contractuales, pero se negocia cada convenio colectivo de manera independiente. La población amparada en todos los casos incluye a los trabajadores de la nómina semanal, pero a menudo el convenio es extendido también a los de la nómina quincenal. Dado que no existe afiliación sindical de los empleados, la extensión de los beneficios y condiciones de trabajo para éstos queda a criterio de las empresas.

- *Tabuladores o clasificaciones de cargos.* Los incluidos en el convenio se refieren siempre a cargos de la nómina semanal y generalmente los tabuladores no incluyen a los trabajadores calificados. Los tabuladores de las ensambladoras suelen ser mucho más complejos pero la tendencia es hacia su simplificación.

• *Organización de los trabajadores para negociar.*

Los actores representativos de los trabajadores son organizaciones sindicales con doble afiliación, por un lado a una organización de segundo grado de carácter profesional nacional y por otro a una de segundo grado de carácter inter-profesional regional; por tanto, se observan generalmente tres partes y hasta cuatro en representación de los trabajadores. La elaboración de los proyectos de convenios colectivos la realizan los trabajadores de una determinada seccional o sindicato de base, con la asesoría de dirigentes de la Federación Nacional.

• *Beneficios socioeconómicos.* Los convenios se caracterizan por contener un alto número de cláusulas¹. En las pequeñas empresas, muchas de estas cláusulas no hacen sino repetir lo que la legislación ya indica; patrón de conducta observable en otras actividades productivas. Una buena parte del contenido de los convenios aborda temas extraproductivos, es decir asuntos que no se relacionan directamente con el acto productivo, sino más bien con el otorgamiento de beneficios al trabajador y a sus familiares. Los beneficios económicos y sociales de las ensambladoras transnacionales son más altos que los observados en las empresas autopartistas. Pero entre las ensambladoras se reitera la diferenciación entre las extranjeras y las nacionales.

La cláusula de mayor complejidad y, obviamente, la más costosa, es la de aumento de salarios. En las grandes empresas, de tres aumentos programados para otorgarlos durante la vigencia del convenio -uno anual-, como era lo tradicional, se ha pasado a aumentos cada seis meses y anteriormente el de mayor proporción solía ser el otorgado al momento de la firma, pero la tendencia actual es a disminuir tal proporción.

El fenómeno de la inflación no ha tenido una respuesta definitiva pues las partes no han reducido la duración de los convenios para negociar aumentos salariales por períodos menores y tampoco se han introducido cláusulas de revisión durante la vigencia del convenio. Cabe destacar aquí que, con el personal sometido sólo a relaciones individuales de trabajo -empleados de nivel medio y alto-, es normal la revisión salarial semestral con base en una evaluación de desem-

peño, pero esta técnica apenas se empieza a observar en algunos convenios a nivel de personal obrero. No obstante, en grandes empresas ensambladoras y autopartistas se consiguen aumentos al margen de los convenios llamados extracontractuales; en 1994, dada la alta inflación durante el año (70%), se negociaron este tipo de aumentos en la mayoría de las ensambladoras y las grandes autopartistas.

Un fenómeno que aún no aparece en la convención colectiva del sector es el aumento de salarios que no afecten las prestaciones sociales. Aunque la aplicación de esta disposición es habitual, incluso en decretos gubernamentales, los sindicatos han sido reacios a adoptarla en los convenios colectivos. A pesar de la asignación de beneficios que tienen su fundamento en la prestación de servicios (base conceptual del salario), los mismos no han sido incorporados al contenido de los convenios. Tampoco son frecuentes los incrementos de más de un 20% en un determinado año; entre los convenios analizados se observaron incrementos por encima del 20% en Metalcar en 1993, y en Rudeveca en 1991, de 22%.

Con la entrada en vigencia de la nueva Ley Orgánica del Trabajo (LOT), que otorga hasta 120 días por pago de utilidades, los convenios colectivos dieron un salto, ya que estos valores para entonces oscilaban entre 70 y 90 días para las empresas de mayor tamaño y algo menos en las más pequeñas. No todas las empresas dieron el salto a los 120 días, pero en los convenios post LOT se observan incrementos sustanciales.

***Organización del trabajo y capacitación:
los grandes ausentes***

Siendo las transformaciones organizativas uno de nuestros temas centrales, indagamos sobre su incidencia en los convenios colectivos y nos encontramos con una fuerte ausencia. Si bien diversas condiciones de trabajo son objeto de negociaciones extra-contractuales, plasmadas en actas que surten los mismos efectos del convenio colectivo, las empresas más innovadoras en sistemas de remuneración y en técnicas de gestión de personal, han evitado incorporarlas al conte-

nido de los convenios. Por ejemplo el "sistema de pagos por conocimiento" que se observa en varias empresas automotrices en el estado Carabobo, tan sólo se menciona en el último convenio de Rudeveca (1995-1998). Asimismo, son pocas las empresas en donde se haya convenido con el sindicato sistemas de pagos por productividad -Rualca es una de esas excepciones- y, en donde existen, operan al margen de las relaciones colectivas de trabajo.

Otro aspecto de las transformaciones organizativas es el achatamiento de las organizaciones y la reducción de categorías. El sentido es ampliar el contenido de los cargos, enriqueciéndolos vertical y horizontalmente, para dar lugar a un operario que se desenvuelva en una mayor variedad de funciones, es decir, hacerlo polivalente. Las empresas que han avanzado en ese terreno son las ensambladoras más grandes: GM, en su contrato colectivo de 1989, redujo de 95 tipos de cargos en su nómina diaria, a 75. Chrysler compactó 40 tipos de cargos en 11 categorías. Ford, de 33 tipos de cargos en 1989, pasó en 1993 a 6 categorías que agrupan a 16 tipos de cargos (ver Anexo N° 2).

Un fenómeno que parece estar acompañando algunos procesos de reestructuración es el mayor uso del trabajo por 'tiempo determinado'. Tradicionalmente el sector automotor ha privilegiado la contratación de trabajadores a tiempo completo e indeterminado pero esta tendencia parece estar cambiando. En ello ha contribuido la LOT al extender el período de prueba de 30 a 90 días, así como la renovación por una vez de este lapso, sin que por ello se configure una situación de contratación a tiempo indeterminado; todo ello se traduce cómodamente en contrataciones a tiempo determinado de seis meses.

En materia de entrenamiento y desarrollo de personal, los convenios colectivos no contemplan cláusulas específicas. Los pocos que indican alguna referencia, sólo señalan que el sindicato suministrará nombres de trabajadores interesados en cursos. Lo que sí constituye un hecho evidente es que cuando un trabajador asume la actividad sindical, la empresa lo aparta de los programas de desarrollo. Esto presiona al trabajador a mantenerse en la actividad sindical con un *modus*

vivendi y lo desincentiva a regresar a la producción, aparte de que lo aleja de las transformaciones productivas en curso. Las empresas prefieren identificar de una vez los operarios que asumen puestos de sindicalistas, ya que su presencia permanente en el puesto no está garantizada. Esta conducta empresarial es funcional con el sindicalismo de control que ha predominado en el sector. Si se planteara un sindicalismo participativo en los procesos de transformación organizacional y tecnológica, no sería ni lógico ni conveniente apartar a los dirigentes sindicales de los planes de desarrollo. Naturalmente esto hace discutible la sobrevivencia del sindicalismo de control, dada la necesidad de que los sindicalistas hagan vida productiva permanente como una vía normal para la negociación de las transformaciones que demanda la reestructuración.

4. Conflictos laborales en la industria automotriz

Los conflictos son individuales y colectivos. La importancia de esta clasificación reside en que para cada tipo de conflicto se aplica una determinada solución (Alfonso Guzmán, 1967). Cuando los conflictos individuales trascienden la relación directa entre el reclamante y el reclamado por diferencias de interpretación en torno a normas laborales, concluyen en el ámbito judicial. En cambio los conflictos colectivos o de intereses, al trascender la relación directa entre las partes, pasan al ámbito de la administración del trabajo, quienes ponen en práctica los mecanismos de mediación, conciliación o arbitraje, dependiendo de la situación y desarrollo de los acontecimientos. Sin embargo, también hay que examinar la naturaleza de las relaciones de trabajo entre las partes, pues se trata de un sector en donde el grueso de las discrepancias son abordadas en el seno de esta relación y no trascienden al exterior.

La conflictividad en la industria automotriz-ensambladoras no ha sido históricamente alta. En las fabricantes de partes la situación es más variada, ya que su composición es heterogénea en

cuanto a tamaño, poder y nivel de organización de las unidades productivas que operan en el sector.

Aquí la situación general de la conflictividad es equivalente a la que se tiene en el sector manufacturero del sistema laboral del país; es decir, persiste la paz laboral². Si bien es cierto que el sindicalismo de control y conciliación ha logrado sus objetivos así como los de las empresas respecto al mantenimiento de la paz laboral, ello se apoya en el establecimiento de mecanismos de control por parte de los sindicatos, con amplio apoyo de las empresas.

El principal mecanismo que contribuye a fortalecer el papel de control de los sindicatos es el de su rol como vía de ingreso al empleo automotriz. Las empresas dan un visto de confianza al sindicato para gestionar el ingreso de trabajadores, pues frente a aquellos ingresados por su intermedio adquiere el carácter de cuasi-patrono, asumiendo un papel disciplinador. Por lo demás, la empresa reduce costos importantes en las tareas de reclutamiento, no así en la selección, que continúa siendo su privilegio. Este mecanismo ha servido para evitar el ingreso de militantes izquierdistas, pero en contrapartida, ha contribuido a la partidización de los trabajadores a favor de las corrientes dominantes.

El control se manifiesta cuando el trabajador baja su ritmo de trabajo o incurre en ausentismo, falta de cooperación o frecuentes reposos, entonces la empresa le informa sobre su conducta al sindicato a fin de que ejerza acciones correctivas; de no hacerlo, la empresa advierte que tomará entonces medidas unilateralmente, es decir de sanción, pero por lo general, el sindicato asume que las tareas disciplinadoras son de su incumbencia. Significa que existe un consenso real entre este sindicalismo y la directiva empresarial. Ello da lugar, sin embargo, a una paz laboral construida sobre el mantenimiento de la acción disciplinadora como parte del quehacer sindical.

Es lógico que un sindicato le asegure a la empresa una representatividad genuina de sus afiliados, como garantía necesaria para acordar compromisos capaces de cumplirse y exigirse por ambas partes; por eso el sistema normativo exige reglas de representatividad al actor sindical.

Cuando estas reglas no se materializan, la medición de la representatividad adquiere expresiones basadas en la arbitrariedad. A las empresas se les plantea una situación delicada, ya que por principio, el marco normativo exige su no intervención en los asuntos internos de los sindicatos; ello les lleva a ignorar o encubrir situaciones controversiales en el ámbito de la libertad y representatividad sindical.

Dentro de la dinámica de las relaciones laborales del sector juegan un papel importante los conflictos intersindicales, que en algunos casos dan lugar al paralelismo sindical; también cuentan los conflictos intrasindicales. Algunos de ellos derivan de la incapacidad del liderazgo sindical existente para ejercer una representación que satisfaga a los afiliados, especialmente en tiempos de crisis; otra razón deriva de la influencia de factores políticos, dada la existencia de distintas ópticas para interpretar el papel del sindicato en el ámbito de las relaciones de trabajo y en el desarrollo socioeconómico del país.

5. Vicisitudes de los sindicatos frente a la reestructuración económica

Vacilación nacional

El movimiento sindical representado en la directiva de la CTV mantuvo una actitud ambigua respecto a la apertura económica iniciada en 1989. En un primer momento, la fracción mayoritaria en la CTV, la de AD, brindó su apoyo en el Congreso y el jefe de su buró sindical para ese momento y futuro presidente de la CTV declaró:

El movimiento sindical considera prudente no entorpecer el proceso de ajuste económico que ha diseñado el gobierno, pero quiere discutir³.

El mismo año, en los Acuerdos y Resoluciones de la X Convención de Petracarabobo no se observa ninguna moción que enfrentase o criticase la política de ajuste⁴, pero al mismo tiempo, la CTV en pleno, en acuerdo con las otras centrales sindicales, promovió un paro nacional el 18 de

mayo de 1989. No obstante, el sentido del paro fue ambiguo, pues para algunos dirigentes afectos al gobierno era en contra de la ola especulativa, mientras que para aquellos dirigentes con mayor autonomía, así como para los de la oposición, era en contra del paquete económico. Una de las reacciones del gobierno fue promover la concertación, en la búsqueda del apoyo de los actores sociales -fedecámaras y CTV-, pero ello no prosperó, y en lo futuro, la política del gobierno fue la de ignorar y marginar en la medida de lo posible al movimiento sindical, incluido al buró de su propio partido. Esta conducta entre otras cosas se ajusta a la hipótesis de que el Estado, al modernizarse, se propone también cambiar las bases de su propia legitimación, dentro de la cual el movimiento sindical pierde el papel crucial que jugó en el Estado proteccionista (Zapata, 1995).

Transcurrido un año del programa de ajustes, la CTV comenzó a pedir un cambio en la política económica⁵ y planteó como demostración de fuerzas un plan de manifestaciones y concentraciones a realizarse en las nueve ciudades principales del país. La convocatoria no fue exitosa pues contradicciones internas truncaron el intento de llevarla a cabo y los mismos representantes del buró sindical de AD en el Congreso impidieron poco tiempo después que prosperara una moción de censura al gabinete económico. Posteriormente, las acusaciones de irregularidades al presidente de la CTV, Antonio Ríos, en el manejo de las organizaciones financieras dependientes de ese organismo (lo que lo llevó finalmente a la cárcel), debilitaron y acentuaron la crisis de la organización. De tal forma que el gobierno continuó, sin oposición sindical efectiva, con su programa de ajustes.

La posición de las centrales sindicales carecía de referencia directa al sector industrial y a la previsible reestructuración productiva planteada por la apertura. Las inquietudes sindicales se centraban más en la necesidad de conservar un mínimo de protección para sus representados⁶. A pesar de estar en curso toda una transformación radical del modelo económico, el movimiento sindical no alcanzó a evaluar sus dimensiones y presentó una reacción retardada a los complejos procesos que estaban en curso.

En las empresas, "sálvese quien pueda"

El año de 1989 fue severo para el empleo industrial en general; en el mundo automotriz fue tan dramático que hubo necesidad de adoptar fórmulas, en cierta medida heterodoxas, entre empresas y sindicatos, para minimizar el efecto del ajuste en el empleo. A propósito del "viernes negro" de 1983, primera devaluación después de más de veinte años de estabilidad monetaria, se produjeron los primeros acuerdos sindicato-empresas con ese objetivo; sin embargo, en aquel entonces el fenómeno fue de menor profundidad y en general no hubo reestructuraciones productivas, salvo en muy contados casos.

A propósito del ajuste de 1989, la reducción de personal en la industria automotriz alcanzó los diversos estratos de la fuerza de trabajo, pero en la categoría obreros alcanzó el 32%, lo que refleja de cierta forma la crítica situación de esta rama industrial para ese año y sus repercusiones en las condiciones laborales de la fuerza de trabajo.

Las posiciones de los sindicatos a nivel nacional fueron bastante moderadas. Aun cuando los intereses entre las ensambladoras y las autopartistas se manifiestan a menudo en forma encontrada, ello no genera perturbaciones en la práctica sindical porque los sindicatos tienen un papel muy discreto en el tema de las políticas industriales, lo cual suele ir en desmedro de las segundas. Es difícil encontrar una manifestación pública del movimiento sindical expresando un razonamiento en solidaridad con el sector autopartista, al que a menudo perjudican las políticas comerciales, pues eso les generaría problemas internos. Los sindicatos se han cuidado de no entrar en terrenos que pudiesen resultar conflictivos, por lo que suelen tomar posición en las áreas en que hay coincidencia para ambos subsectores. Por ejemplo, en cuanto al aumento de las importaciones de vehículos por parte de las mismas ensambladoras se han manifestado en contra porque perjudica a los trabajadores de uno y otro sector: éstas pierden empleo al perderse producción y las autopartistas pierden empleo al perder mercados. Pero en casos como la política de eliminar el porcentaje obligatorio de partes

nacionales, que estuvo vigente por un par de años, no tomaban partido porque perjudicaba a las autopartistas y no a las ensambladoras. Los empresarios autopartistas expresaban sus discrepancias mientras que los sindicatos no. En líneas generales los sindicatos han entrado muy poco en el terreno de la política industrial.

A lo largo de todo el proceso de reestructuración iniciado con la apertura económica, las respuestas asumidas en el marco de las relaciones de trabajo han sido diversas, asumiendo salidas flexibilizadoras en el tiempo de trabajo y en la terminación de la relación de trabajo.

La situación fue especialmente grave para algunas industrias manufactureras y automotrices ubicadas en los estados Carabobo y Aragua, en los cuales los empleadores y los sindicatos llegaron, en 1983 y 1984 y luego en 1987 y 1989, a lo que podríamos denominar "acuerdos de flexibilidad" tendientes a disminuir el alcance de la reducción de personal que, aún así, afectó a grandes contingentes de trabajadores. Los acuerdos consistieron en la adopción, convenida entre las partes, de medidas sui generis tales como tomar en forma anticipada y colectiva las vacaciones no vencidas, la de reducir la jornada de trabajo a cinco, cuatro y hasta tres días, la de reducir la jornada diaria en una o más horas, acordándose, en una y otra hipótesis, la respectiva disminución del salario. En otros casos, las empresas trabajaron durante tres semanas al mes, concediendo al trabajador una semana de descanso no remunerado (Hernández, 1990:276).

En todos estos casos se firmaron actas en las cuales el sindicato pugnaba por evitar la reducción de la fuerza de trabajo y la empresa por reducir sus costos de mano de obra; sin embargo, no obstante los esfuerzos minimizadores, se redujo el personal. Igualmente los sindicatos hicieron esfuerzos en los casos de parálisis por proveer al menos el pago completo del salario básico a los trabajadores; para ello se pusieron en práctica varias modalidades, entre ellas: descontar lo pagado adicionalmente de las utilidades de fin de año, caso Ford; pagar con trabajo en días sábados o feriados, al normalizarse la situación, caso Toyota.

En cuanto a las salidas flexibilizadoras en la terminación de la relación de trabajo, el esfuerzo sindical fue: de evitar la calificación del Ministerio del Trabajo que autoriza el pago simple de las prestaciones sociales en casos de crisis económica

de las empresas; pagos adicionales en la indemnización por despido; compromiso de reenganche al superarse la situación de crisis.

En 1994, con la crisis posterior al control de cambio y las quejas empresariales al respecto, Fetracarabobo decidió intervenir y se solidarizó con el empresariado para solicitarle al gobierno el suministro de divisas de manera más expedita -obviando por ejemplo el Certificado de Registro del Importador- con el objeto de evitar las reducciones de personal⁸. El planteamiento sindical adjudicaba los despidos a la falta de divisas para importación, a pesar de que era visible la relación de tales despidos con la recesión del mercado interno y el encarecimiento de los vehículos y productos automotrices, como pudo observarse en el punto correspondiente.

Iniciando 1995, se comenzaban a recuperar los niveles de empleo previos a la crisis financiera de 1994. En Ford se pudo conocer la incorporación de 315 trabajadores en la nómina semanal a comienzos de 1995, cifra muy cercana a los despedidos a mediados de 1994. Particularmente en las ensambladoras existe una franja de trabajadores sujetos a los vaivenes del mercado y en general todo el sector es muy vulnerable a las políticas que se establezcan. Así como los empleadores se han quejado de los frecuentes cambios de las políticas automotrices igualmente ha ocurrido con los sindicalistas.

Los sindicatos han vigilado que las nuevas oportunidades de empleo estén destinadas a quienes salieron por razones de la crisis y, en la mayoría de los casos, ello se ha cumplido. Sin embargo, una de las más importantes ensambladoras se comprometió -sin acta de por medio- a reincorporar de manera preferencial a quienes fueron despedidos por la crisis, pero una vez recuperada no lo cumplió porque había modificado los requisitos de ingreso y ahora exigía una mayor escolaridad (entre quienes fueron despedidos algunos tenían una escolaridad menor a la de tercer año de bachillerato). Estas actitudes, por las razones que fueran, frenan el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, tan necesarias para favorecer la competitividad.

6. Los sindicatos frente a la modernización organizativa⁹

Los primeros vínculos que el movimiento sindical automotriz tuvo con experiencias de modernización tuvieron lugar a comienzos de los ochenta, cuando la Ford envió a tres dirigentes sindicales a algunas de sus plantas en proceso de modernización en EE UU, y a cuatro trabajadores para instruirse en los programas de formación en Métodos Estadísticos para mejorar la productividad y la calidad que dirigía William Edwards Deming en Dearborn¹⁰. A partir de allí nació el llamado "Programa de Participación del Trabajador" dirigido a incorporar a éste en la identificación y solución de problemas y dentro del cual se consideraba determinante la participación del sindicato para el cumplimiento de sus objetivos.

El balance sindical de esa experiencia diez años después, se hizo público con motivo de las II Jornadas de Recursos Humanos organizadas por la Fundación Educación Industria -FUNDEI-, donde el Secretario de Trabajo y Reclamos del Sindicato de la Ford, Francisco D'Amelio manifestó entre otras cosas¹¹:

- identificación del sindicato con los principios que animan la modernización que adelanta la empresa (calidad total);
- participación en la práctica de parar las líneas de producción por media hora a la semana, con el objeto de intercambiar "opiniones y sugerencias" sobre "producción y aplicación de la ergonomía";
- acuerdo con la elevación del requisito de educación formal para el ingreso a la nómina (para entonces se exigía 3^{er} año de bachillerato), ya que la empresa había dispuesto la organización de un liceo en el interior de la planta para atender a los trabajadores que lo requerían;
- identificación con la aplicación de un sistema de mejoramiento económico con base en el desarrollo continuo, a partir de la realización de cursos diseñados para la búsqueda del mejoramiento de las calificaciones de los operarios.

El único otro caso de la década pasada, del cual tengamos conocimiento, en que se haya producido una acción consciente por incorporar al sindicato en los procesos de modernización, es el

de varias de las empresas de la división Procesa del grupo corporativo SIVENSA. En algunas de ellas, donde los primeros ensayos de reorganización se remontan a mediados de los ochenta, el sindicato fue informado previamente de los planes que se tenían programados y se concertó con éste la forma de implementación de algunos de ellos como el del pago por conocimiento (Iranzo, 1993).

En los últimos años, el espectro de experiencias al respecto parece haberse ampliado, tal como lo manifiestan los sindicalistas entrevistados, los cuales, como eran en su gran mayoría representantes de grandes empresas (ensambladoras o autopartistas), reflejan en sus opiniones particularmente el comportamiento de éstas.

La organización del trabajo no llena las aspiraciones

Los temas de la organización del trabajo no han estado tradicionalmente dentro de la agenda sindical. Sin embargo, dados los cambios que están promocionando las gerencias en parte importante de las grandes empresas, las dirigencias sindicales han comenzado a acercarse a estos temas y a hacerse paulatinamente una idea de ellos.

Programas de calidad: mucho ruido y pocas nueces

La posición mayoritaria del movimiento sindical frente a la implantación de programas de mejoramiento de la calidad es muy positiva. Aun cuando no los hayan conocido directamente en sus empresas, comparten la idea de la necesidad de que la industria venezolana debe mejorar sus índices de calidad y de que los trabajadores participen directamente en ese objetivo, considerándolos una pieza clave para alcanzarlo. Sobre dos de las experiencias puestas en práctica en autopartistas, sus dirigentes sindicales señalaron:

El sistema de trabajo ha mejorado porque se le toma en cuenta al trabajador, se le invita a participar para que aporte ideas o soluciones relacionadas con su trabajo y ha contribuido a darle mayor comodidad en su trabajo. Actualmente el trabajador conoce y domina mejor su trabajo. El sistema anterior lo desgastaba más y los productos eran de baja calidad. Actualmente se esta

valorando al personal y la gerencia le está dando importancia a la motivación porque se dio cuenta que ella es rentable para la empresa. Han escuchado algunas de nuestras sugerencias como por ejemplo aceptaron las proposiciones que hicimos debido a que 3.000 piezas habían salido mal fabricadas. Propusimos que los trabajadores realizaran sus tareas sin el supervisor ya que estaban capacitados para realizar bien su trabajo y la experiencia ha sido buena porque ahora se están produciendo más y mejores ejes.

Es decir, que hay casos donde los sindicalistas incluso han servido como motorizadores de los mismos procesos de mejora. Sin embargo, son los menos los que se sienten satisfechos de la forma como la empresa ha puesto en práctica las políticas de mejoramiento de la calidad. Las observaciones que hacen al respecto van dirigidas a cuestionar, antes que las características de los programas en sí mismos, las conductas de las gerencias y las directivas empresariales por no llevar de manera consecuente el discurso de la importancia de la calidad y de la participación del trabajador a su práctica concreta. Esto lo manifiestan tanto sindicalistas de empresas autopartistas como de ensambladoras con cierto tiempo embarcadas en tales procesos. Concretamente, un sindicalista de una de las ensambladoras extranjeras (cuyos dirigentes fueron consensualmente muy críticos al respecto) y dos pertenecientes a autopartistas modernizadas señalaron:

Muchas veces ocurre que el trabajador le participa un problema de calidad al supervisor y éste le exige que deje pasar el producto con las fallas porque no pueden perder tiempo en solucionar estos problemas ya que primeramente debe cumplir con las metas de producción que les exigen los gerentes Italianos. Son ellos mismos los que dicen "déjalo así que eso no se ve en la autopista" y sólo se preocupan cuando tienen que exhibir sus vehículos para la venta. A pesar de eso la calidad ha mejorado porque para los trabajadores ella es sagrada y la han interiorizado tanto que tienen conflictos con los mismos supervisores.
En relación a la calidad, todos los trabajadores han recibido cursos de calidad total (2 horas diarias que equivale a 8 horas por trabajador) pero ocurre lo mismo que en las otras empresas: los requisitos se violan porque la calidad no está siendo adaptada a la realidad de las empresas... Existen trabajadores que sí cumplen con la calidad pero no tienen autonomía al aplicarla porque a la empresa lo que le interesa es la producción. La calidad total es una política

más que no es tomada en cuenta para el trabajo. En la muestra ocurre lo mismo, la calidad es dejada de lado y los supervisores le ordenan a los trabajadores que pasen los productos aunque presenten fallas de calidad. El control total de la calidad no es respetado en la planta ya que tan sólo están centrados en la producción.

Otro aspecto que destacan es que no es posible conciliar calidad con sobrecarga de trabajo, ya que,

La calidad desmejora cuando el trabajador tiene que atender muchas operaciones. Los trabajadores tienen problemas para vigilar la calidad y mantener el nivel de producción al mismo tiempo.

Pero lo que más deploran los dirigentes sindicales es que no sea la calidad la base de la competitividad, sino el bajo costo de la mano de obra:

El bajo costo de la mano de obra se está exportando. Las empresas que exportan ganan en dólares pero pagan salarios muy bajos en bolívares... La mano de obra está por debajo de los niveles internacionales. Los trabajadores son mal pagados y los productos son mal elaborados. Las remuneraciones ofrecidas a los trabajadores no les permiten cubrir sus necesidades y debido a esto la mentalidad no la tienen en el trabajo, cuando la calidad depende de él.

Para los sindicalistas existe una relación directa entre bajos salarios y productos mal elaborados. Si las empresas aspiran tener éxito en la calidad de sus productos, deberán pensar seriamente en mejorar sus remuneraciones.

El hecho de que la dirigencia sindical está convencida de la necesidad de implementar programas de mejoramiento constituye una gran ventaja para la industria automotriz. Esto se compadece con el hecho de que la competitividad es entendida para la mayoría como un asunto que le concierne al sindicato:

La competitividad afecta a la empresa y por tanto compete al sindicato. El sindicato forma parte de la empresa.

Ese mismo hecho les hace manifestar su preocupación por su escasa formación en los temas que involucran tal competitividad. La mayoría ha tenido que ir asimilando y aprendiendo sobre ellos

en la práctica cotidiana, sin tener posibilidad de una formación más sistemática que les dé las herramientas necesarias para responder a los problemas que llevan implícitos.

La automatización no ha hecho daño

Más de la mitad de los sindicalistas dijeron que en sus empresas se habían incorporado equipos automatizados y se mostraron favorables a éstos, ya que no han implicado despidos sino reentrenamiento. En cuanto a la introducción de robots solamente se identificaron dos en la GM, los cuales fueron también percibidos positivamente porque el modesto desplazamiento de la fuerza de trabajo que provocaron, fue absorbido por otras áreas de la empresa y además se eliminaron tareas penosas.

La flexibilidad crea sus dudas

Para la mayoría de los sindicalistas la rotación entre puestos es una práctica positiva siempre y cuando le permita a los trabajadores conocer más del proceso y se traduzca en mayor entrenamiento y estabilidad en el trabajo. La disposición es mucho más positiva cuando el trabajador tiene acceso a una bonificación salarial.

Aquellos que se manifiestan en contra lo fundamentan en varias razones: por una parte consideran que produce una intensificación del trabajo, con su consecuente desgaste en la salud del operario; por otra parte señalan que la polivalencia atenta contra viejas conquistas de las convenciones colectivas, tales como las cláusulas "Trabajo de índole distinta" y "Sustituciones temporales", las cuales persiguen asegurar pago por diferencias de cargos y poner límites a la movilidad del personal. La vigilancia frente a estos cambios es una de las actividades de mayor demanda de los dirigentes sindicales y reclaman en su administración mayor sinceridad de parte de los patronos.

La vigencia de los tabuladores empieza a ser parte del debate entre los dirigentes. Como se sabe, este instrumento ha servido para delimitar el contenido de las tareas de un cargo, así como su valor y los aumentos salariales en el tiempo. El incremento de la flexibilidad interna (rotación entre

puestos), y particularmente la polivalencia, erosionan los tabuladores o al menos los modifican, sustituyendo denominaciones específicas por denominaciones más generales. Algunos sindicalistas se mostraron dispuestos al abandono de los tabuladores pero buscando formas distintas de mejora salarial, como las revisiones salariales semestrales.

En la ensambladora de mayor tamaño se aplican diagnósticos a los operarios para identificar el índice de versatilidad, es decir, la diversidad de operaciones que puede ejecutar cada uno, lo cual está ligado a un programa de formación que provee pagos por conocimiento. En varias empresas del mayor grupo corporativo autopartista se aplica un sistema similar. La dirigencia sindical ve favorablemente dicho sistema que a la larga contribuye con la polivalencia. Al respecto comentaron sindicalistas pertenecientes al primero y segundo caso:

La flexibilidad es una cosa y el abuso es otra. En nuestro caso la flexibilidad se ha reflejado en los sistemas de pago por conocimiento, en el énfasis de la calificación para convertir al trabajador en polivalente o versátil, en los perfiles de clasificación, en la conformación de los círculos de calidad con la finalidad de que el trabajador participe con sus ideas o sugerencias. Todos los miércoles se reúnen todos los trabajadores de las distintas áreas de trabajo por media hora y allí escuchamos las sugerencias e ideas expuestas por los trabajadores, las cuales son premiadas con un estímulo. En una de las reuniones los trabajadores propusieron la incorporación de ciertas máquinas que al ser introducidas en la planta posibilitaron una mayor comodidad en el trabajo.

En nuestra empresa la flexibilidad funciona porque el trabajador ha sido entrenado para el conocimiento y dominio del proceso de trabajo y además está capacitado para realizar todos los trabajos. Nosotros tenemos otra mentalidad para asumir el cambio.

En lo que respecta a los mecanismos de participación, los sindicalistas los valoran positivamente, sobre todo los de las ensambladoras, quienes son los que más los conocen.

El trabajo en equipo despierta apoyos

Prácticamente todos los sindicalistas califican como positiva la implantación del trabajo en equi-

po por considerar que favorece la unión entre los trabajadores, "fortalece el compañerismo", aun cuando no se haya implantado en sus empresas.

Acerca de otras formas de reorganización como las celdas (donde se integran varias máquinas en un espacio más pequeño que el tradicional para ser atendidas por operarios calificados para manejar cada una), la experiencia concreta es mucho menor y la mayor parte manifestó tener reservas frente a ellas. La práctica les hizo concluir que provocan dificultades de adaptación a los trabajadores por el reducido espacio y la incomodidad y presión que significa atender a varias máquinas. En esta experiencia no se les otorgó el incremento salarial esperado y hubo desplazamiento de personal.

No obstante, las celdas funcionan en la actualidad en una de las empresas cuyos sindicalistas las apoyan, destacando que en su diseño participaron los trabajadores:

El trabajador es reacio para trabajar en celdas, debe ser incentivado y debe tener mayor capacitación... Todo el personal se reunió previamente para hacer tormenta de ideas y discutir la forma de trabajar. Ahora el personal se ha adaptado y se desenvuelve mejor con este sistema; no pierde tiempo en su desplazamiento al operar las máquinas y pueden hacer correcciones en las fallas de las partes que se fabrican.

Políticas de personal: sorpresa y pasividad

La contratación es más selectiva que en el pasado

Una de las mayores preocupaciones que manifiestan los sindicalistas en materia de políticas de personal es la referida a los nuevos requisitos de contratación que han ido imponiendo la mayoría de las empresas, elevando los niveles de instrucción exigidos. Los argumentos para mostrar su desacuerdo se basan esencialmente en que se está menospreciando el valor de la experiencia y sobreestimando el de la instrucción básica:

La preferencia que tiene la empresa por adolescentes que tengan como mínimo 3º año aprobado, representa un problema debido a que estos jóvenes, por no tener expe-

riencia ni dominio en el trabajo, permanecen poco tiempo en la empresa y limitan el ingreso de personas mayores que sí conocen el trabajo.

La preferencia por un personal joven y preparado nos da la impresión de que es a causa de que las empresas no quieren ingresar padres de familia para no asumir la responsabilidad de los gastos que eso supone.

La exigencia en las empresas es cada vez mayor. Por ejemplo para ganarse el Q101 o el Q1 el personal debe poseer cierto nivel de formación y considero que tenemos bastante de preparación a pesar de que la mayoría tan sólo tiene 6º grado. Se está confundiendo la capacidad y experiencia con el nivel educativo, ya que se da el caso de ciertos trabajadores que sin poseer estudios superiores dominan mejor las tareas a diferencia de los que sí tienen niveles educativos más altos.

De manera similar, en el momento de reducir personal se prefiere escoger a los trabajadores con mayor antigüedad, lo que significa una pérdida de los conocimientos acumulados dentro de la empresa (aspecto indicado por varios sindicalistas de ensambladoras extranjeras):

En las empresas está ocurriendo que los trabajadores que alcanzan el tope o la clasificación superior del cargo más alto tienden a ser despedidos y si son aceptados nuevamente en otras empresas son contratados con sueldo mínimo.

Cuando se incorporan nuevos trabajadores, algunas empresas ofrecen un amplio programa de inducción con el propósito de familiarizar al trabajador con la organización a la cual se está sumando. Toyota y Rualca se presentan como las más meticulosas en este aspecto. Los sindicalistas consideran positiva esta práctica y más aún cuando se les da la oportunidad de participar en el programa de inducción, pues es una ocasión para orientar al nuevo trabajador. En una empresa ensambladora existió también esta práctica, pero los dirigentes sindicales manifestaron que los supervisores reclamaban con urgencia la presencia del nuevo trabajador en la línea de producción, por lo que a la larga fue eliminada.

Un fenómeno que trajeron a colación los sindicalistas sobre la contratación de personal, fue la sustitución del trabajo femenino. Si bien en este sector no es significativa la contratación de mujeres, en las pocas empresas en donde solía hacerse se ha ido sustituyendo por mano de obra masculina, lo cual ocurre desde 1991. Consideran

que el empresariado ha actuado de esta manera como una reacción a la protección adicional que le brinda la LOT a la maternidad. Algunos sindicalistas exteriorizaron opiniones coincidentes con la conducta de las empresas, por tanto carecen de estrategias para enfrentar el asunto.

La inestabilidad laboral es creciente

El fenómeno más notorio de las medidas tendientes a flexibilizar el número de trabajadores por empresa es la externalización¹². En opinión de los sindicalistas, las ensambladoras tienen políticas más agresivas al respecto. En algunas ensambladoras, desde hace años se habían externalizado los comedores, la vigilancia, el transporte de personal y recientemente la limpieza, diversas actividades de mantenimiento, la prueba de vehículos nuevos, el servicio médico, el cuerpo de bomberos. También se detectaron planes para externalizar la mátricería. Como ocurre en casi todos los casos de modernización en América Latina, los sindicatos son más sensibles a la flexibilización externa o numérica que a la interna o funcional.

En cuanto a la contratación de trabajadores por tiempo determinado, la dirigencia señaló que ha venido incrementándose tanto en las ensambladoras como en las autopartistas, contratándose constantemente personal por tres meses. Este lapso es el límite permitido por la LOT para el período de prueba. Para períodos mayores, el despido injustificado requiere someterse al procedimiento de estabilidad, salvo que el empleador decida de una vez pagar doble las prestaciones.

Respecto a este tipo de contratación, observó un sindicalista de una de las grandes ensambladoras que:

La cláusula siete referida al contrato por tiempo determinado para casos de ausencias y puestos no fijos está siendo violada por la empresa. En la práctica encontramos a 50 trabajadores subcontratados para la limpieza... Sobre esto existe una mala fe por parte de la empresa.

Las relaciones jerárquicas comienzan a cambiar

Uno de los aspectos que más valoran los dirigentes sindicales son los cambios en las relaciones supervisor-supervisado. En las autopartistas, parte

importante de los sindicalistas ha observado cambios que han significado el paso de una actitud tradicionalmente controladora respecto a los trabajadores hacia un comportamiento más técnico. Ello habría ocurrido en menor medida entre las ensambladoras, donde persisten actitudes autoritarias en algunas de las empresas modernizadas:

Tengo 17 años en la empresa y he observado cómo los gerentes siguen actuando con el látigo en la mano para dirigirse hacia el personal... Cuando los supervisores maltratan a los trabajadores, éstos se ponen brutos y agresivos porque generalmente traen muchos problemas de su casa.

Un área sobre la cual observan pocas modificaciones es la de la descentralización de las decisiones desde la cúspide de la organización hacia abajo, por lo que cuestionan los pocos cambios que se han manifestado a nivel gerencial. Dos sindicalistas, pertenecientes a dos empresas del grupo autopartista más grande del sector, plantearon:

Existe una estructura organizativa de tipo vertical donde las decisiones se siguen concentrando en los niveles jerárquicos más altos.

El corte de la estructura es piramidal. De la supervisión hacia arriba se mantienen los viejos esquemas de organización y a nivel de la base no se facilita la participación del trabajador.

El entrenamiento es asunto del patrón

Se pudo apreciar desconocimiento y carencias de proposiciones por parte de la dirigencia sindical sobre el tema de las calificaciones y el entrenamiento, y la mayoría considera que es un asunto de la empresa y no del sindicato. No obstante, en casi todas las empresas grandes representadas se estaría dictando entrenamiento a los trabajadores. La dirigencia sindical no parece jugar un papel muy activo en esta dinámica. Sin embargo, están de acuerdo con las acciones de las empresas en el fomento de la capacitación obrera:

Esta es una empresa que se ha preocupado por la formación de sus trabajadores. En el primer mes de trabajo la empresa prepara a los trabajadores mediante un proceso de in-

ducción; eso conlleva a que los trabajadores sean más positivos y creativos.

En esta empresa se imparte entrenamiento a todos los trabajadores. Los supervisores no los presionan porque saben que ellos conocen y saben lo que tienen que hacer en su trabajo. El trabajador está capacitado para preparar todo para el maquinado, como por ejemplo la preparación del torno.

No obstante, la mayoría considera que el entrenamiento impartido no es suficiente. Las otras observaciones críticas realizadas respecto a las políticas de entrenamiento se basaron en el carácter selectivo que adquieren en algunos casos, las limitaciones que crean los horarios y espacios en los cuales se realiza y la dificultad de hacer valer la formación recibida:

La empresa decidió que sólo el personal que tenga 5 años en la empresa es el que puede recibir cursos en el Ince.

La formación de los trabajadores debe ser impartida dentro de las empresas, no solamente porque los trabajadores salen muy cansados del trabajo, sino también por la dificultad que tienen para trasladarse a otro centro o institución a recibir entrenamiento.

De quince trabajadores que estaban en entrenamiento se retiraron diez antes de terminar el curso porque se sentían muy cansados por el trabajo y a otros se les dificultaba comprender algunas materias que se impartían en los cursos.

Existen empresas que le brindan estudios al personal, pero cuando los trabajadores ingresan a otras, esa calificación no es tomada en cuenta porque los estudios que hicieron no están reconocidos por el Ministerio de Educación... Sin embargo, algunas empresas como la Ford, General Motors, Rualca y Gabriel de Venezuela, ofrecen becas a los trabajadores y los estudios sí están reconocidos por el Ministerio de Educación.

Otra observación realizada se refiere a que el tiempo de formación no es remunerado.

Diferencias respecto a las nuevas formas de pago

La mayoría de los dirigentes sindicales entrevistados son poco afectos a los sistemas de bonos por productividad, por considerar que producen una intensificación del trabajo cuyos efectos no necesariamente afloran en el momento sino a largo plazo. Sin embargo en una sola de las empresas entrevistadas (una autopartista) existe en la

actualidad este sistema y los representantes sindicales de ésta los valoran positivamente aduciendo que con el entrenamiento, la comunicación y el mejoramiento de las destrezas de los operarios se logran los incrementos en la productividad.

En dicha empresa el sistema fue negociado con el sindicato y está contenido en un acta depositada en la Inspectoría del Trabajo. Se trata de una fabricante de ruedas de aluminio, que fijó un mínimo de 9 mil ruedas semanales a partir del cual los trabajadores reciben un bono que se inicia con el 10% del salario semanal y puede llegar hasta un 25%. Para los trabajadores que no laboran en producción se aplica igualmente un bono, pero basado en parámetros diferentes; tal es el caso del personal de mantenimiento, de control de calidad y de mecanizado.

El otro sistema que está implantado en varias empresas (en tres de éstas representadas por los sindicalistas), y que cuenta con la simpatía de los dirigentes sindicales, es el del sistema de incentivo o pago por conocimiento, el cual suele tener entre seis y siete niveles, y a medida que los trabajadores los van cumpliendo reciben un pago adicional que se suma a su salario. Un porcentaje importante de los trabajadores de estas empresas están incorporados al sistema (es voluntario). Los sindicalistas aprecian que se trata de un conocimiento básico que va a beneficiar al trabajador, incluso dejando de prestar servicios a la empresa.

En las relaciones laborales gana el entendimiento

Buenas relaciones pero bajos salarios

Este es un sector con un alto grado de formalización de las relaciones laborales, lo cual se expresa a su vez en una alta tasa de sindicalización y de población amparada por convenios colectivos. Sin embargo, los beneficiarios son básicamente los trabajadores de las grandes empresas y de la mediana superior.

La gran mayoría de los entrevistados considera que no existe de parte de las empresas una política anti-sindical, sino por el contrario una política de concertación con la organización sindical, dentro de la cual la mayoría de los acuerdos son respe-

tados. La percepción del común de estos dirigentes es que están bien informados de todos los aspectos que conciernen a los trabajadores y solamente algunos de las empresas autopartistas opinan lo contrario.

No obstante, esa relación que perciben como positiva respecto a ellos, no lo es tanto cuando se refieren a la relación de la jerarquía con los trabajadores, pues la mayoría de los sindicalistas pertenecientes a las ensambladoras considera que los trabajadores sufren el maltrato de supervisores y jefes y que han sido los más afectados con los procesos de reestructuración:

No se ve ningún sacrificio por parte del sector empresarial. Es cierto que tenemos que adaptarnos a los cambios y tenemos que flexibilizarnos, pero este es básicamente un sacrificio que recae sobre el trabajador, quien tiene que enfrentarse constantemente con las nuevas exigencias.

El otro problema sobre el cual hacen mucha mención los sindicalistas de ambos subsectores es el de los bajos salarios, los cuales se han visto más deprimidos aun a causa del proceso inflacionario vivido en los últimos años. En el caso de las ensambladoras se estarían haciendo gestiones para concertar aumentos extracontractuales.

Las cláusulas más problemáticas en los convenios

Como era de esperarse, las cláusulas que se consideran más problemáticas en la discusión son aquellas que representan mayor cantidad de dinero, es decir aumento de salarios, vacaciones y utilidades, pero también las referidas a la definición de categorías en el tabulador. Los tabuladores son una herramienta de organización y clasificación de los cargos que está experimentando modificaciones importantes en los procesos de reestructuración, en el sentido de cambiar las denominaciones de los cargos hacia conceptos más generales, los que sustituyen denominaciones muy particulares.

Entre las cláusulas consideradas más problemáticas para su administración estarían las referidas al suministro de medicinas, bonos o pagos extras, de concesión de permisos remunerados y de suministro de uniformes.

La conflictividad colectiva no ha sido mucha

En los últimos años son pocos los conflictos abiertos vividos por los sindicalistas. Algunos han sido provocados por problemas relativos a la estabilidad, despidos y deterioro del salario, pero no se han traducido necesariamente en paros de la producción; se trata de situaciones de conflictividad que generalmente se resuelven antes de la ocurrencia de un paro. Se identificaron algunos casos en donde la duración fue máximo un par de días. En esta industria, un paro de pocas horas de una línea de producción es muy notorio ya que afecta al resto. Por otra parte, en las zonas industriales en donde están ubicadas las ensambladoras, cualquier problema se hace muy visible entre sus proveedores.

El sindicalismo automotriz, en síntesis

El sindicalismo en el sector tiene la ventaja de estar constituido predominantemente por rama -lo que fortalece su capacidad de acción en los ámbitos locales- al tiempo que negocia de manera independiente sus convenciones colectivas, lo que le confiere flexibilidad para adecuarse a los problemas y posibilidades de cada empresa en singular. Asimismo, tiene a su favor una disposición de gran apertura frente a la necesidad de adelantar transformaciones organizativas en pro de una mejora de la competitividad.

En cambio, no le favorece la marcada tendencia por parte importante de su máxima dirigencia hacia la conciliación *per se* con la directiva empresarial y el control de sus afiliados, rasgos que se presentan como sus mayores debilidades para afrontar los procesos de transformación productiva. El primero le impide tomar una actitud más proactiva ante los cambios en curso, regulando aquellos que puedan ser perjudiciales a los intereses de los trabajadores y no dejando a las directivas empresariales la sola iniciativa. El segundo revela un comportamiento antidemocrático que, además, les está impidiendo un mayor acercamiento con los trabajadores en momentos en que las relaciones entre éstos y la gerencia se hacen cada día más directas. Tales actitudes le dan fundamento al temor por la pérdida de vigencia y sentido de la acción sindical en el

marco de los procesos de transformación.

Las dirigencias sindicales de base manifiestan sensibilidad y preocupación por los problemas implícitos en dichos procesos pero no los han podido conocer en profundidad, habiendo algunos de ellos, como el del entrenamiento, que no han sido aún asumidos como parte de sus reivindicaciones. La necesidad de una formación que los capacite para responder adecuadamente a los cambios forma parte de sus expectativas. Ellos no parecen contar con apoyos técnicos, datos y elementos de diagnóstico suficientes que les puedan ayudar a sustentar con mayor rigor las posiciones que asumen. La base de sus posiciones es la práctica cotidiana y la percepción personal del dirigente, que evidentemente es una fuente de apoyo importante, pero no cabe duda que el movimiento sindical en un sector tan dinámico y de tantas transformaciones como es el automotriz, está urgido de mayor soporte técnico-profesional.

Notas

- ¹ Es posible que se esté iniciando una tendencia hacia su reducción, pues una vez concluida nuestra investigación tuvimos conocimiento de una negociación entre la empresa Ejeven (grupo SIVENSA) y Sutrautomotriz-Carabobo, que sólo contempla nueve cláusulas, lo que no tiene precedentes en cuanto al tamaño de los convenios colectivos. En conversaciones con ejecutivos de varias empresas autopartistas de la zona, se deduce que se han establecido como objetivo hacer otro tanto en las negociaciones futuras.
- ² En un estudio comparativo sobre la conflictividad latinoamericana, se concluye que, en el caso venezolano, los factores políticos han tenido mayor incidencia que los factores económicos en la ocurrencia de huelgas, ofreciendo así una hipótesis a la persistencia de dicha paz laboral (Zapata, 1986).
- ³ Declara Antonio Ríos en revista *Número*, N° 466, 27 agosto, 1989.
- ⁴ *El Carabobeño*, 1-10-1989.
- ⁵ *El Nacional*, 15-2-90, D5.
- ⁶ Así se desprende del documento público de las centrales sindicales que responde a la propuesta gubernamental de concertación. *El Universal*, 7-6-1989, p. 1-16.
- ⁷ Información obtenida básicamente a través de los talleres realizados en el marco del proyecto.
- ⁸ Carta pública a Luis Matos Azócar e Iván Pulido Mora, responsables de la Junta de Administración Cambiaria. *El Carabobeño*, 31-7-94, B9.
- ⁹ Un mito recurrente de ciertas élites empresariales adjudica a trabajadores y sindicatos una postura renuente a la modernización. Lo que esta sección muestra es un mentís muy claro a este tipo de prejuicios.
- ¹⁰ *Informando*, órgano informativo de Ford Motor de Venezuela S.A., Valencia, enero-febrero de 1983, «Programa de participación del trabajador» de la Ford Motor de Venezuela, s/f, *Noticias PP Ford*, publicación de los trabajadores de Ford incorporados al Proceso de Participación, Año I, N° 1, Valencia, agosto 1983.
- ¹¹ *El Carabobeño*, 29-4-92, A7.
- ¹² Subcontratación de otras empresas para la realización de ciertas tareas, dentro o fuera de la empresa contratante.

Capítulo IV

Dilemas frente a la competitividad y la reorganización

Las formas de gestión de la mano de obra son el resultado de la conjunción de una filosofía acerca de la organización y del papel de los trabajadores para la mejora de la competitividad, con la puesta en práctica de determinadas políticas complementarias en la organización gerencial y del trabajo. Las primeras, las concepciones generales, apuntalan a las segundas, las políticas, pero éstas siempre son más lentas de cristalizar.

Bajo esa óptica, pasamos a evaluar, en primer lugar, hasta qué punto las nuevas realidades de las empresas las han conducido a nuevas formas de concebir su actividad, sus prioridades y el papel de los recursos humanos en ella; en segundo lugar, se examina si ello se ha traducido en la introducción de cambios concretos y muy en particular en las áreas que involucran a los trabajadores, centro de nuestro interés.

1. Visiones de la competitividad: la calidad es consensual

Las estrategias internas de las empresas responden a la forma como ponderan el peso de distintos factores: el tecnológico, el organizativo, el humano. Las nuevas filosofías sobre competitividad conceden al factor humano un peso decisivo, pues un personal altamente calificado potencia los otros factores:

En las empresas de "alto valor" solamente un activo se valoriza más a medida que se usa: las habilidades del personal para la identificación y resolución de problemas y de intermediación. A diferencia de la maquinaria, que se desgasta paulatinamente, de la materia prima que se agota, de las patentes y los derechos de autor, que se vuelven

obsoletos, y de las marcas registradas, que pierden su valor de persuasión, las habilidades y los conocimientos que derivan del descubrimiento de nuevos vínculos entre las tecnologías y las necesidades, aumentan con la práctica (Reich, 1993:112).

Anteriormente se le concedía primacía a la tecnología como fuente de eficiencia productiva; una cierta mentalidad tecnicista pretendía que con la sustitución de hombres por máquinas disminuirían las necesidades de calificación. Sin embargo, la realidad ha demostrado que, además de que pasará mucho tiempo antes de que las máquinas reemplacen totalmente el trabajo humano, la tecnología requiere, para funcionar exitosamente, de individuos suficientemente capacitados como para obtener todo su potencial y ello sólo es posible dentro de una concepción organizativa que rompe con la tradicional.

A comienzos de la década de los años 80... la empresa Ingersoll Engineers trajo un conjunto de resultados sorprendentes, fruto de un estudio de la industria inglesa. Al evaluar el riesgo de invertir en tecnologías de automatización, sus resultados mostraban una relación inversa entre el nivel de automatización y la posibilidad de alcanzar mayor productividad. De hecho, encontraron sólo un 18% de éxitos en las firmas que optaron por la "alta tecnología", en contraste con un 84% de éxitos entre las empresas que orientaron su esfuerzo hacia la reorganización e introdujeron sólo unos pocos y selectos cambios en el equipo (Pérez, 1994a:6).

Las posibilidades que brindan el desarrollo de la calificación del personal y las transformaciones organizativas, abren una "ventana de oportunidad" (Pérez, 1994a) para países como el nuestro con serias dificultades financieras para

modernizarse tecnológicamente. Tomar conciencia de ello pasa por revalorizar los elementos básicos de la competitividad.

Competitividad en las autopartistas

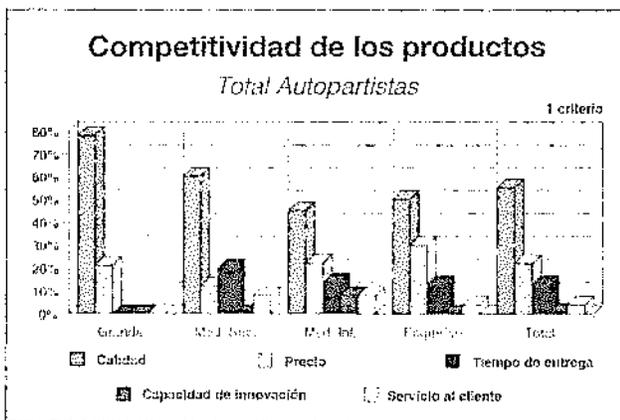
De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas efectuadas, ha tomado cuerpo la idea de anteponer la calidad al precio como condición para que los productos sean competitivos, pues el 56% de la muestra la señala como prioritaria frente a un 23% que le da más relevancia al segundo factor, en su mayoría pequeñas empresas.

Es de suponer que aquellas firmas que le asignan mayor importancia a la calidad tendrán mayor interés en calificar a su personal que las que se la asignan al precio, pues para éstas lo más relevante será reducir costos.

Mientras que para las grandes lo más importante se concentra en los aspectos mencionados, calidad (78%) y precio (22%), para algunas de las pertenecientes a los otros estratos, sus ventajas parecen estar en condiciones tales como el tiempo de entrega (14%), el servicio al cliente (5%) y, para una sola empresa, la capacidad de innovación. Estas empresas, de menor tamaño, estarían afincando su estrategia en factores particulares, lo que posiblemente les permite tener acceso a nichos de mercado donde estos son los aspectos más valorados.

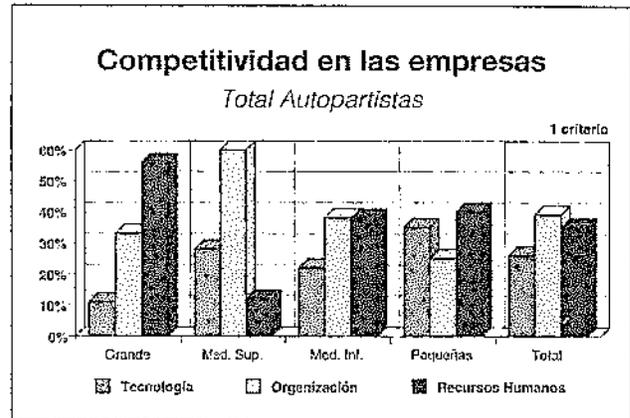
Menor coincidencia hay en cuanto a cuál es el aspecto o instrumento prioritario para alcanzar

Gráfico 1



Fuente: todos los gráficos han sido elaborados a partir de la información suministrada por las empresas encuestadas en el marco de nuestro estudio.

Gráfico 2

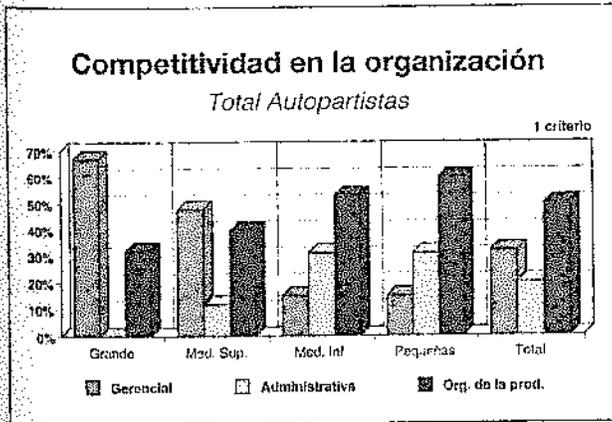


tales objetivos, pues las posiciones están divididas entre la organización (39%), los recursos humanos (35%) y la tecnología (26%). De cualquier manera, el hecho de que la tecnología reúna la menor proporción de empresas nos está indicando un cambio de mentalidad, pues estudios anteriores revelan la tendencia de las empresas del área metalmeccánica a priorizar lo tecnológico, descuidando los aspectos organizativos y humanos (Iranzo y Alonso, 1989). Tal cambio es más obvio en la gran empresa, la cual le da mucha menos importancia a la tecnología (11%) que la pequeña (35%), lo que muy posiblemente responde al atraso de éstas en ese plano, pero que tal vez también refleja una evaluación incorrecta de sus mayores debilidades.

En relación a la definición más específica del área más relevante dentro de la organización, el 49% de las empresas indica como tal a la organización de la producción; para la grande, en cambio, lo más importante es la organización del área gerencial (67%), importancia que va decreciendo a medida que disminuye el tamaño del estrato, mientras se incrementa la de la organización de la producción. Aquí podemos deducir que si la gerencia tiene clara y bien distribuida sus responsabilidades y cuenta con los instrumentos adecuados para ejercer su función, podrá garantizar el buen funcionamiento tanto de la organización de la producción como de las otras áreas de la empresa (mercadeo, servicio al cliente, etc.).

En lo relativo a la competitividad de los recursos humanos, de la lista de factores presentada para escoger los tres más importantes (ver gráfico N° 4) el más señalado fue la buena supervisión (47%)

Gráfico 3



de las empresas). Este factor, de gran importancia dentro de la gestión tradicional, pero con muy poca en la gestión más moderna basada en la autorregulación, dibuja un perfil del sector más bien conservador. Tal no es el caso de la gran empresa, pues dicho factor no fue escogido por ninguna de ellas, mientras que es el más recurrente en la mediana inferior y en la pequeña, y es tan importante para éstas como la clara definición de las tareas individuales, otra característica de la gestión tradicional; el 21% del total de las firmas señaló ambos factores, los que vendrían a conformar el núcleo más conservador del sector. Para la gran empresa la formación del personal técnico y profesional, y la motivación, son los dos aspectos de importancia más consensual.

Gráfico 4



El hecho de que la calificación de la mano de obra y su motivación, componentes indispensables del nuevo perfil de la fuerza de trabajo, no hayan logrado estar dentro de los tres primeros factores en importancia y más aún que un alto porcentaje no los considere, revela la insuficiente difusión de su relevancia dentro de las visiones de la competitividad. Un aspecto muy positivo es el pequeño porcentaje de empresas que indicó el bajo costo de la mano de obra (18%) como una condición de peso; esto parece apuntar hacia la constitución de ventajas competitivas de más largo aliento.

Competitividad en las ensambladoras

Entre las ensambladoras, todas ellas grandes, el 78% considera a la calidad como el factor más importante para que los productos sean competitivos; una sola, extranjera, valora en primer lugar el precio y una nacional, el servicio al cliente¹. La poca relevancia asignada al precio se corresponde con lo que se aprecia en el mercado, donde la mayoría de las marcas de automóviles existentes compiten por un mismo segmento de altos ingresos.

En cuanto a cuál es el aspecto prioritario para que una empresa sea competitiva, el 56% de la muestra considera que es el tecnológico, mientras que los recursos humanos no fueron escogidos por ninguna de las firmas. De acuerdo a ello, aun cuando no se eximan de adelantar políticas de mejoramiento de la capacitación y participación del personal, éstas parecen ocupar un lugar secundario frente a la necesidad de adquirir una tecnología de punta.

No obstante, son las tres empresas nacionales las que privilegian lo tecnológico frente a dos de las cinco extranjeras. Si bien en los procesos de ensamblaje la eficiencia reposa con más fuerza sobre la tecnología que en la industria de partes, donde se depende más de la capacitación del trabajador para manejarla, no es azaroso que hayan sido las ensambladoras a nivel mundial las primeras en destacar la importancia del desarrollo de los recursos humanos para el buen desempeño de una empresa; aunque hay que acotar que aquellas son industrias integradas y no exclusivamente ensambladoras.

En el momento de distinguir el área de la organización más importante, le dan prioridad al área gerencial (56%), tal como ocurrió con las grandes autopartistas, pero es necesario distinguir que ese porcentaje está compuesto básicamente por las extranjeras, ya que las nacionales se asemejan a las autopartistas de menor tamaño al asignarle mayor importancia a la organización de la producción.

Pero en lo relativo al manejo de los recursos humanos en general, las respuestas son muy diversas, lo que equilibra en importancia a la mayoría de las variables. Llama la atención que categorías tales como la clara definición de las tareas y la buena supervisión, criterios de la organización tradicional, tengan el mismo peso que la calificación de la mano de obra (44%). Las categorías a las que se les asigna menor importancia son las buenas relaciones laborales (22%) y, tal como en las autopartistas, al bajo costo de la mano de obra (11%). Sobre las relaciones laborales conviene comentar que, en los países desarrollados, los conflictos generados por los trabajadores a causa de las tensiones derivadas de la línea de producción taylor-fordista ha sido un factor importante para incentivar la reorganización del trabajo (Coriat, 1983). En nuestro caso, el hecho de no darle mayor importancia a este factor debe responder a la baja conflictividad manifestada en el sector, hecho comentado en el 3^{er} capítulo.

2. Difusión de las innovaciones organizativas

La estructura jerárquica se mueve poco

El modelo típico de organización de la producción en serie suele corresponderse con una estructura jerarquizada y departamentalizada, con escalones bien diferenciados para el cumplimiento de cada una de las funciones que garantizan el desenvolvimiento de la empresa; cada ente está especializado en un área específica y su eficiencia depende de responder lo más ajustadamente posible a las directrices que emanan de la alta dirección. La rigidez de este modelo y su dificultad para responder con eficiencia frente a la incerti-

dumbre y los cambios, es lo que está llevando tendencialmente a la constitución de un nuevo modelo de empresa donde la clave es la delegación, el achatamiento de la estructura y la descentralización de las decisiones.

En la medida en que ambos son modelos, ninguno recoge en forma exacta lo que son las organizaciones en la realidad, pero nos ayudan a detectar cuáles son las tendencias que orientan a las empresas en esta materia. La importancia de este aspecto para los fines de la calificación obrera es que la delegación de funciones y responsabilidades serán factibles en la medida en que se produzca un proceso desde arriba, en cascada, de desconcentración y descentralización. Esto no exige que se pueda producir una mayor intervención antes, pero más temprano que tarde encontrará un techo. Sin embargo, también ocurre que estos procesos se den en varios sentidos, ya que se ha observado que con la creación de gerencias corporativas se tiende a una mayor centralización de las funciones importantes y de tipo estratégico, junto con una mayor descentralización de las funciones de naturaleza más operativa (Granel, 1990), tendencia propia de las empresas más modernas.

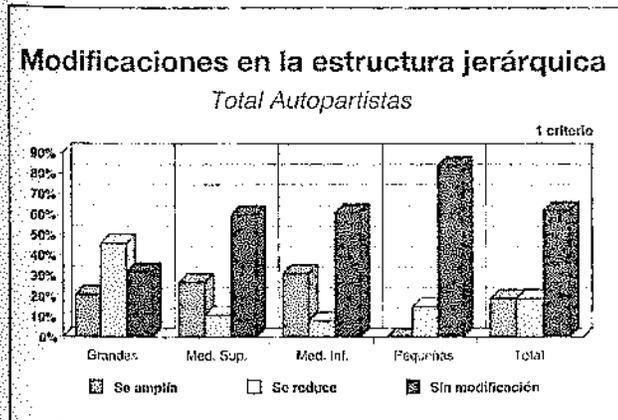
Cambios en la estructura jerárquica de las autopartistas

El 35% del total de las empresas ha hecho cambios en la estructura organizativa pero es muy grande la diferencia entre las grandes (67%) y las pequeñas (15%); el comportamiento es simétrico, pues se reducen los cambios a medida que se reduce el estrato. Las que han hecho cambios presentan orientaciones en dos sentidos totalmente contradictorios en una proporción similar: una mitad ha ampliado los niveles y la otra los ha reducido.

La ampliación de los niveles jerárquicos, que se puede catalogar como un cambio antimodernización, ha ocurrido de manera pronunciada en la mediana empresa. En este caso pudiese estar ocurriendo que tal ampliación sea el resultado de un crecimiento, pero de cualquier manera es un crecimiento para mantener la estructura jerárquica tradicional y/o crear más jerarquías.

Mientras que el comportamiento de las gran-

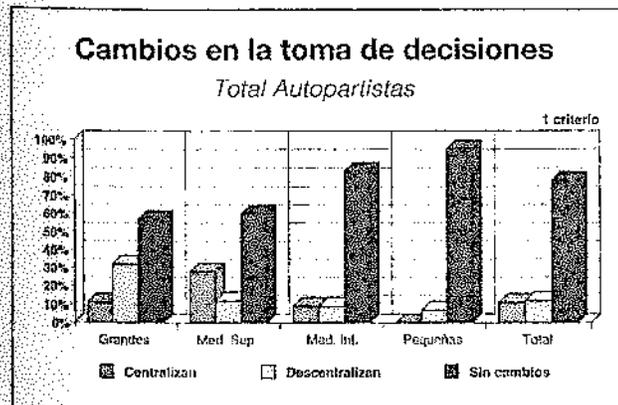
Gráfico 5



des manifiesta una reducción por efecto de la modernización, las pequeñas, en cambio, tienden a reducir por recesión, pues son en general estructuras de por sí bastante escuálidas; es decir, se compactan por achicamiento pues por tener tan poco personal -al reducirlo- desaparecen instancias jerárquicas.

Las tendencias mencionadas se confirman al apreciarse que en tanto las grandes reducen categorías al tiempo que descentralizan, las de la mediana superior se mantienen centralizadas; se constata la tesis de que los cambios en el organigrama son cambios en el sentido más tradicional, siendo las mismas que amplían las que centralizan. Aquí sin embargo hay que hacer la salvedad de que puede darse el caso de empresas que iniciando procesos de cambio se vean forzadas a centralizar para impulsarlos y vencer las posibles resistencias.

Gráfico 6



Otro dato interesante es que el ámbito de las decisiones se manifiesta como más estático que el de los niveles jerárquicos; es decir, es más fácil

achatar la organización que descentralizar las decisiones. Datos similares nos arrojó un estudio sobre el sector químico realizado en 1992, donde la descentralización del mando y la desconcentración de las decisiones se dieron en un 19 y 15% de los casos respectivamente (Iranzo, 1996).

Cambios en la estructura jerárquica de las ensambladoras

Solamente una de las ensambladoras (11%), de capital extranjero, no ha hecho cambios en su organigrama. Las otras sí los han hecho y la mayoría en el sentido de la reducción de los niveles jerárquicos (67%) y de la descentralización de la toma de decisiones (78%); dos empresas de capital nacional han ampliado los niveles (22%) y una de éstas no ha descentralizado (11%).

Cambios modestos en la organización de la producción y del trabajo

Las formas de gestión de la mano de obra y en correspondencia, el perfil requerido, derivan de la concepción que orienta la organización de la producción y del trabajo. Así como el trabajo descalificado se adaptaba a los requerimientos de la producción en masa, el trabajo calificado es el más adecuado para la producción flexible.

En principio, la distancia que hay entre una y otra orientación hace necesaria una ruptura con viejos modelos y que se asuma una estrategia consciente de desarrollar nuevas políticas organizativas.

La industria automotriz, y particularmente las ensambladoras, fueron la representación clásica del paradigma "fordista" de la industria a nivel mundial: la ubicación de los trabajadores en la línea de montaje con *stocks* intermedios frente a la cinta transportadora pasó a ser a lo largo de gran parte del siglo XX el modelo de eficiencia de la producción en masa. Pero así mismo como fue la industria paradigmática del fordismo, lo es ahora del post-fordismo; habiendo sufrido más que ninguna el incremento de la competencia por la entrada de nuevos jugadores al mercado mundial, las fluctuaciones del mercado y el aumento de las exigencias por parte de los consumidores como

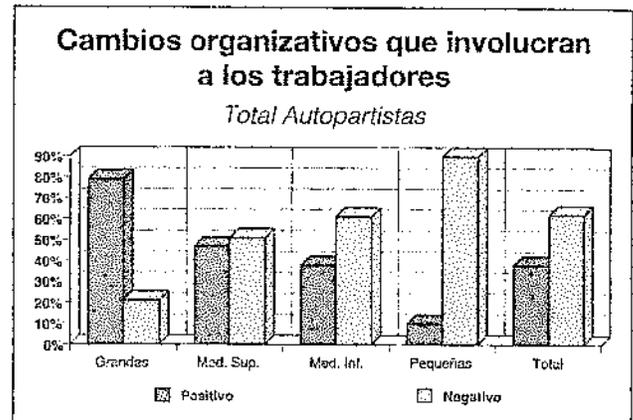
consecuencia de la fuerte segmentación, la misma industria automotriz ha sido la pionera de la nueva organización del trabajo y la divulgadora de los grupos autónomos. En la actualidad el "modelo toyotista" ha pasado a ser el representante de todo cuanto debe hacer o dejar de hacer una empresa para ser eficiente.

Las firmas autopartistas, por su parte, han recibido una gran presión para ajustarse a las demandas de sus clientes. No todas tienen las mismas exigencias, pues aquellas que están dirigidas al mercado original sufren más directamente los nuevos requerimientos del mercado automotor que las dirigidas al mercado de reposición, pero igualmente éstas sirven a unos clientes que, en la medida en que tienen más opciones para elegir, son también más exigentes que en el pasado. De cualquier manera, las posibilidades de crecer y expandirse por parte de ambas dependen de mejorar sus niveles de eficiencia y en particular su flexibilidad productiva para acrecentar su capacidad de respuesta en un mercado de por sí muy diversificado. Las transformaciones en el funcionamiento y la organización de la producción le han permitido a la fabricación en series cortas emparejarse con la eficiencia de la producción en serie, gracias a la reducción de los tiempos de puesta a punto, de paradas por fallas, etc., y de la asignación de una mayor autonomía y responsabilidad a los trabajadores para tomar decisiones.

El éxito alcanzado por estas nuevas orientaciones en los países avanzados ha favorecido su difusión en los países en desarrollo. En Venezuela los tipos de problemas diagnosticados para su puesta en práctica han sido de diferente naturaleza:

- *La resistencia al cambio de la gente.*
- *Las limitaciones de tiempo.*
- *Las disposiciones legales, sobre todo las relacionadas con la Ley Orgánica del Trabajo y las prestaciones sociales.*
- *Poca claridad en la definición de metas.*
- *Falta de apoyo de la gerencia general y de las otras gerencias.*
- *Escasez de personal calificado y motivado (Graneli, 1994:78).*

Gráfico 7



Reorganización en las autopartistas

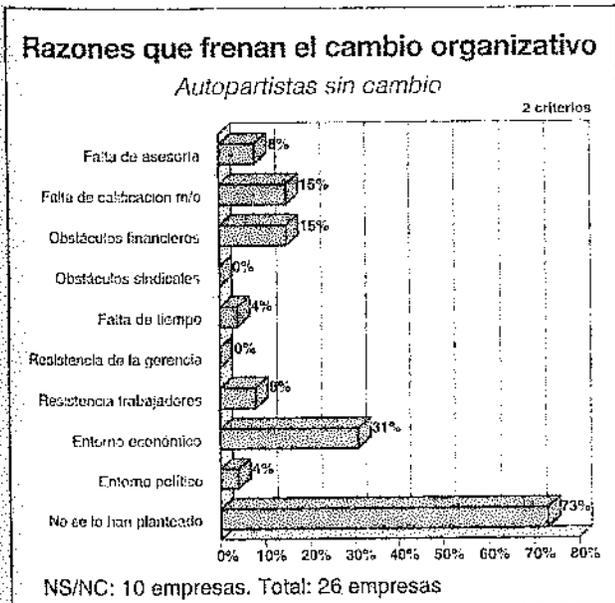
Quiénes la han hecho y quiénes no

En el sector autopartista, el 37% de las empresas dice haber introducido algún cambio organizativo a nivel de la producción o algún programa de mejoramiento de la productividad o la calidad que involucra a los trabajadores de producción, mientras un 9% más señaló haber realizado cambios puntuales que no implican a estos últimos². En términos comparativos, el grado de modernización del sector se asemeja al que para 1992 (tres años antes) presentaba el sector químico (Iranzo, 1996).

El comportamiento varía mucho por estrato, descendiendo el número de las que lo ha implantado a medida que disminuye su tamaño. Las empresas grandes muestran una política claramente diferenciada de los otros estratos, habiendo hecho el 78% alguna reorganización, cifra que se reduce drásticamente para la mediana superior (47%), la mediana inferior (38%) y la pequeña (10%). El comportamiento frente al mercado sufre una curva que cae de manera aún más pronunciada por estratos: exporta el 78% de las grandes, el 27% de la mediana superior, el 15% de la mediana inferior y el 10% de la pequeña.

A sabiendas de que llevar a cabo un cambio organizativo no es simplemente un problema de voluntad, ya que asumirlo implica entre otras cosas contar con recursos, tiempo, personal etc., pudiésemos pensar que es la carencia de algunas de tales condiciones la que ha frenado su realización. Sin embargo, la causa que aduce el 73% de las auto-

Gráfico 8



partistas que no ha hecho cambios es que "no se lo han planteado", desechando razones de otra naturaleza (falta de calificación de la mano de obra, problemas del entorno económico o político, etc.). Es decir, el 73% de la muestra desconoce las ventajas que podría aportarles el desarrollo de programas de mejora de la calidad y la productividad, y manifiesta a través de su actitud la clásica resistencia al cambio.

En un estudio que hicieramos en 1990 acerca de los factores que condicionan la modernización de las empresas (Iranzo y Alonso, 1990), concluíamos que aparte de los motorizadores externos a la empresa (presión del mercado por aumento de la competencia y por mayores exigencias de calidad) se requiere un conjunto de condiciones internas para incitar a la gerencia a tomar la decisión de la modernización organizativa. Tener vinculaciones con un socio tecnológico y experiencias previas de cambio organizacional son dos condiciones de gran peso, las cuales se dan particularmente en la gran empresa. Pero a las presiones externas y a los facilitadores internos se les suma otra condición igualmente importante como son las características, llamémoslas culturales, de la directiva empresarial: la apertura frente al cambio, su información al respecto y su convencimiento de los beneficios que ello le puede acarrear, conjuntamente con la convicción de que cuenta con el

margen de maniobra suficiente como para superar sus propias restricciones y las que le impone el entorno. Es muy posible que, amén de la desinformación, esté escaseando, dentro de la situación de incertidumbre que están atravesando las empresas del sector, tal convencimiento.

La segunda causa más mencionada entre las otras empresas que no han realizado cambios son los problemas del entorno económico; es decir, para éstas la incertidumbre provocada por la crisis económica sería un factor desestimulante para realizarlos, pues el esfuerzo y la inversión que ello exige no tendría garantías de verse compensado, además de sus propias dificultades económicas para "distraer" recursos hacia ese objetivo.

Entre las que sí se han reorganizado es importante destacar que todas, excepto las dos pequeñas, tienen sindicato; es decir, que de las seis que tienen sindicato en la mediana inferior, cinco la han llevado a cabo. Frente a esto, caben varias hipótesis: en primer lugar, que los sindicatos no obstaculizan la introducción de cambios organizativos; en segundo lugar, estas empresas, en la medida en que cuentan con un interlocutor representante de los trabajadores, tienen mejores condiciones para desarrollar cambios que, no siendo ni paternalistas ni autoritarios, pudieran favorecer relaciones laborales más democráticas y transparentes, única vía posible para establecer un "juego suma positivo". En tercer lugar, el mismo hecho de ser más modernas en el área organizativa las hace ser más modernas en materia de relaciones obrero-patronales, favoreciendo la constitución del sindicato.

A fin de conocer los criterios más importantes que manejan las empresas que han reorganizado la producción en relación con la visión de la competitividad, cruzamos ambas variables: el factor más importante para la competitividad de sus productos es la calidad; en relación a la competitividad de la empresa, los recursos humanos; en relación a la competitividad de la organización, el área gerencial y por último, en cuanto a los recursos humanos, la capacidad gerencial y la formación profesional.

Lo que motoriza el cambio

Las razones que más han conducido a las em-

Gráfico 9

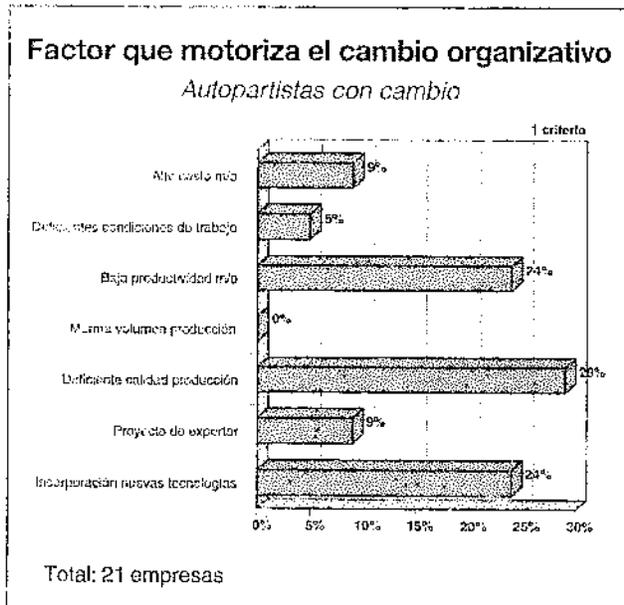
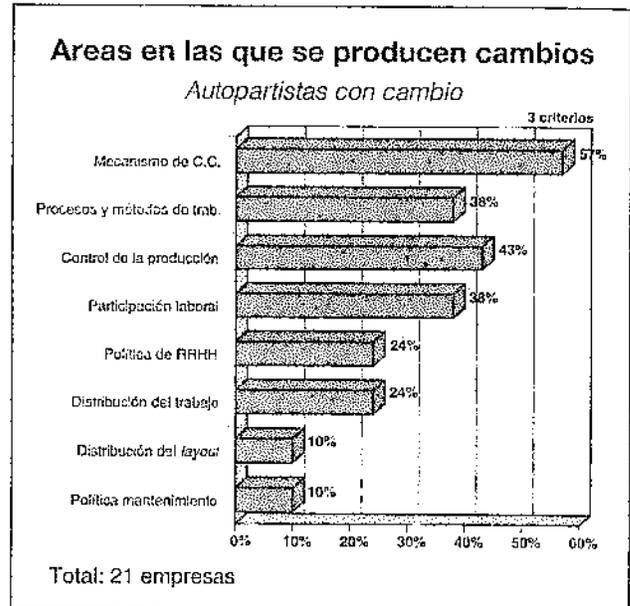


Gráfico 10



presas autopartistas a la realización de cambios son la deficiente calidad de la producción -puesta en evidencia a través de la relación con sus clientes-, la baja productividad de la mano de obra y la incorporación de nuevas tecnologías; el alto costo de los equipos y los ajustes que exigen al proceso suele ser un importante incitador a la reorganización, lo que a su vez permite optimizar su uso. Los requisitos exigidos por las ensambladoras a sus proveedores han sido claves para promover la decisión del cambio organizativo (por ejemplo la norma Q1 de la Ford exige un chequeo de calidad del 100%).

El hecho de que los costos laborales no representen una razón de peso sino para el 9% (dos empresas, una mediana inferior y una pequeña), es beneficioso para los trabajadores, ya que en tales casos el cambio suele traducirse en disminución de la fuerza de trabajo.

Las áreas que con mayor frecuencia son abordadas en los procesos de reorganización son las de control de la calidad (57%), control de la producción (43%), y creación de formas de participación de los trabajadores (38%), pero éstas suelen tener un carácter predominantemente informal. En cada estrato se han privilegiado con la reorganización aspectos distintos: en las grandes, el rediseño de procesos y métodos de trabajo; en las de la mediana superior, los mecanismos de control de calidad y de control de la producción; en las de

la mediana inferior, la redistribución del trabajo y en las pequeñas, el control de la calidad y la participación de los trabajadores. Su extensión varía de unas empresas a otras así como sus niveles de profundidad.

Las empresas pertenecientes al grupo corporativo más grande del sector (cuatro dentro de nuestra muestra) son las que más tiempo han invertido en el esfuerzo de transformarse organizativamente. Aunque dentro de las empresas del grupo no todas han alcanzado los mismos niveles, tienen una orientación común: dentro de programas originalmente de "excelencia en manufactura", ahora de mejora continua, el objetivo sigue siendo promover la participación de todo el personal, para reducir a su mínima expresión todos los aspectos que consumen tiempo productivo sin agregar valor al producto. Otros ejemplos³ que vale la pena mencionar son los de tres empresas (entre ellas una de la mediana inferior), que dijeron emplear sistemas de calidad total, los cuales conllevaron modificaciones de los procesos con participación de los trabajadores y asignación de nuevas tareas. Una empresa dijo tener implantado el control estadístico de procesos (CEP) y cinco empresas manifestaron utilizar, aunque con diferentes niveles de profundidad, el sistema justo a tiempo. Tres empresas se refirieron al desarrollo de planes de entrenamiento teórico/práctico para

el personal operario en función del mejoramiento de la calidad (entre ellas las pequeñas), y otras tres implantaron diversos sistemas para el incremento de la productividad. Cuatro de las cinco de la mediana inferior que han hecho cambios han mejorado los sistemas de control de la producción y una de ellas ha redistribuido el *layout* con reducción del inventario, pero son cambios que parecieran involucrar poco a los trabajadores.

A pesar de que, como viéramos en el capítulo inicial, la reorganización del trabajo se comenzó a implantar desde finales de los setenta, en nuestro caso, las técnicas de reorganización más modernas se han implantado muy escasamente. El CEP, que es una de las técnicas de control de calidad por excelencia está poco difundido. Si bien todas las nuevas técnicas de control de calidad exigen de una aguda comprensión de la preeminencia de la calidad frente a la cantidad y de la capacitación de los trabajadores, esta técnica en particular es aún más exigente. Para garantizar la obtención de un nivel de calidad estable a través del registro estadístico de las fallas y del nivel de tolerancia de las máquinas. El CEP requiere de tiempo aparentemente no productivo y de trabajadores suficientemente competentes como para recoger en forma exacta la información e interpretarla; exige por tanto la confianza en dichos trabajadores, así como de su calificación. Por los resultados podemos deducir que estos factores parecen estar ausentes en la mayoría de los casos.

Una sola firma de la muestra (autopartista de la mediana superior) tiene el sistema justo a tiempo como forma predominante, el cual involucra la relación con los proveedores y, de acuerdo al entrevistado, les permite funcionar con cero inventario; otras cuatro empresas señalan emplearlo en ciertas fases. Es significativo anotar, en cuanto a la aplicación global del sistema justo a tiempo, que en el país existen importantes limitaciones para su aplicación cabal: la falta de confiabilidad de los proveedores y la dependencia de productos importados con una infraestructura deficiente para la importación dificultan considerablemente su puesta en práctica. Por otra parte, su aplicación interna, eliminando todos los inventarios entre puestos, no es un tipo de reorganización que reciba

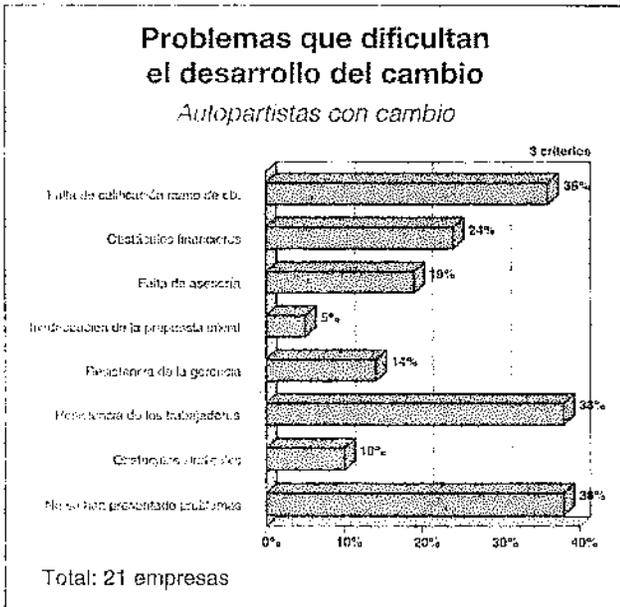
el beneplácito de los trabajadores ya que, aplicado en forma estricta, conduce a la intensificación del trabajo. Como pudimos apreciar en el 3^{er} capítulo, algo similar ocurre con las celdas de producción que han sido cuestionadas por algunos sindicatos; dentro de la muestra, una sola empresa perteneciente a la mediana superior que funciona con equipos automatizados, las tiene implantadas.

Una práctica muy empleada en otros países como los círculos de calidad o grupos de participación, que favorecen una integración sistemática y creciente por parte de los trabajadores, es también muy poco empleada. La razón aducida generalmente para su no adopción es que ellos no se adaptan a las características del trabajador venezolano y que los bajos niveles de instrucción de éstos conspiran contra la obtención de resultados. No obstante, las experiencias demuestran (Iranzo, 1991b) que se pueden lograr importantes resultados en beneficio del mejoramiento continuo de la calidad; de cualquier manera la opinión de la gerencia nos pone de relieve el problema de la falta de capacitación, pero además de educación básica. Otra razón que tiende a frenar el uso de los círculos de calidad es que éstos ameritan una estructura organizativa particular, tanto para garantizar su dinámica como para el entrenamiento de sus integrantes; éste es relativamente complejo, pues debe comprender el manejo de técnicas específicas para la identificación, diagnóstico y resolución de problemas, y además debe ser progresivo, ya que de lo contrario la creatividad inicial y espontánea tiende a agotarse. Más que los círculos, los mecanismos de participación más empleados en la muestra analizada son de carácter algo informal o eventual para realizar ciertos proyectos de mejora, o indirectos, como los sistemas de sugerencias; a través de estos últimos se han recogido importantes contribuciones por parte de los trabajadores que han permitido disminuciones de costos de cierta envergadura.

Las dificultades en el camino

De acuerdo a los estudios hechos al respecto, adelantar cambios organizativos suele ser una tarea difícil que puede verse obstaculizada por miembros del personal o cuyos rasgos pueden res-

Gráfico 11



ponder a un "paquete" no ajustado a las necesidades de la empresa en particular. En nuestra muestra, el 38% de las que ha hecho cambios no ha tenido que enfrentar ningún problema, pero es interesante saber que todas son de menos de 100 trabajadores; es decir, las empresas grandes son las más expuestas a sufrir inconvenientes, en la medida en que son organizaciones más complejas.

En el conjunto, los problemas más mencionados fueron la falta de calificación de la mano de obra y la resistencia, de carácter individual, de los trabajadores, ya que los obstáculos interpuestos por los sindicatos tienen un peso considerablemente menor. Cualquier programa de mejoramiento puede verse frustrado si no va aparejado con la capacitación de los trabajadores, la cual a su vez podría vencer las eventuales resistencias. Los otros problemas mencionados tienen poca relevancia, como la inadecuación de la propuesta inicial, lo que nos podría estar indicando que son muy pocas las que no han hecho un estudio de diagnóstico previo; la baja incidencia de los sindicatos confirma su no interferencia en los cambios organizativos.

Reorganización en las ensambladoras

En el sector ensamblador, la mayoría (67%) ha introducido programas de mejoramiento de la

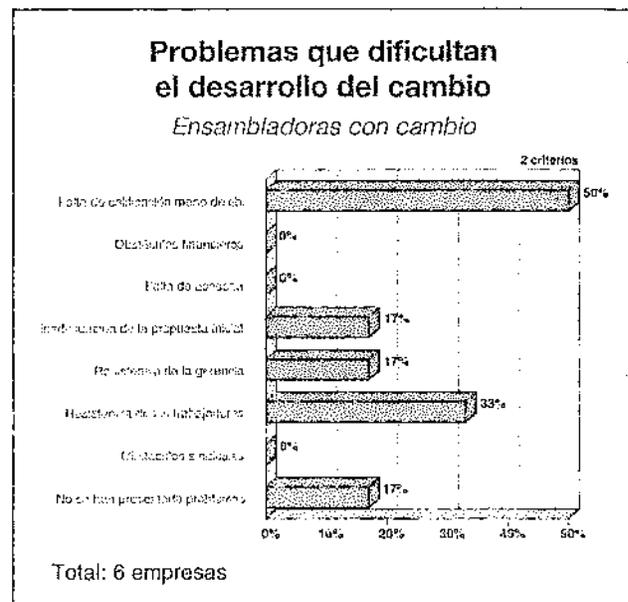
calidad que involucran a los operarios y, un 11% más, cambios de carácter puntual sin la participación de éstos. En la importancia adjudicada al cambio ha incidido fuertemente la estrategia de mercado hacia consumidores de altos ingresos y hacia la exportación (todas son exportadoras). El porcentaje de las ensambladoras que ha introducido cambios es inferior al de las grandes autopartistas porque dos de aquéllas, de capital nacional, se han visto frenadas por obstáculos financieros y una de las extranjeras no se ha planteado su realización porque:

Ha sido suficiente el entrenamiento del personal recibido a raíz de la transferencia de tecnología.

La razón más frecuente que ha conducido a las ensambladoras a introducir cambios es la incorporación de nuevas tecnologías, lo que ha ocurrido en el 50% de los casos; esto se compadece con la importancia que le asignaron a la tecnología para la competitividad. Las otras tres lo han hecho por razones diferentes: deficiente calidad de la producción, baja productividad de la mano de obra o merma en el volumen de producción; en este último caso (de una extranjera) el cambio estuvo acompañado de la reducción de personal.

Las áreas más atacadas (67%) han sido las de diseños de procesos y métodos de trabajo, control

Gráfico 12



de la producción y la creación de mecanismos de participación de los trabajadores. El 50% de ellas ha abordado el área de control de la calidad.

Cuatro de las plantas extranjeras están implantando la calidad total y dos de ellas emplean el sistema justo a tiempo; este último también está siendo aplicado por la firma nacional junto con una redistribución del *layout* por estaciones y centros de costos. La otra extranjera se refirió a un cambio organizacional en el área de control de la producción. La mayoría ha desarrollado programas de mejoramiento basados en la constitución de equipos de trabajo y en la redistribución de tareas. Una de las firmas extranjeras, orientada hacia la calidad total y que cuenta con un sistema de ideas y sugerencias, se refirió a la reasignación de las cargas de trabajo entre los operarios en función de la reducción del esfuerzo que estos realizan. Aparte de los sistemas de sugerencias, las fórmulas de participación suelen tomar la forma de reuniones eventuales para la resolución de problemas específicos.

Al igual que en el caso de las autopartistas, el problema más aducido para adelantar estos procesos ha sido la falta de calificación de la mano de obra y la resistencia de los trabajadores.

3. Competitividad y reorganización, en síntesis

Las visiones de la competitividad

Para la mayoría de la industria automotriz, la calidad es hoy en día la clave de la competitividad, pero mientras en las autopartistas de más de 25 trabajadores y en las ensambladoras extranjeras predomina la idea de que la vía para alcanzarla es un manejo adecuado de la organización y/o de sus recursos humanos, en las ensambladoras nacionales prevalece la creencia de que lo principal es la tecnología. Si bien las economías de escala y las altas inversiones en capital fijo que requiere el ensamblaje, le confieren un gran peso al factor tecnológico, aquí se manifiesta una diferencia de percepción entre las ensambladoras nacionales y las extranjeras ya que las respuestas no se corres-

ponden con diferencias substanciales entre ellas en ese ámbito (ver capítulo siguiente, punto N° 2).

Para las empresas grandes, la organización gerencial resalta como lo más importante dentro de una organización, pero el comportamiento de la gran autopartista se distingue de todas las otras empresas al darle prioridad a la formación técnico-profesional y a la motivación. No obstante, para la mayoría, independientemente del tamaño o del subsector, la calificación de la mano de obra no constituye un aspecto prioritario para la competitividad de sus recursos humanos, con lo que de entrada encontramos una debilidad a confrontar. No obstante, el papel secundario asignado al costo de la mano de obra frente a los otros aspectos habrá de facilitar el entendimiento de los actores frente a la mejora interna y posiblemente a que en el futuro se le dé más importancia al tema de la calificación.

La estructura jerárquica se mueve poco

La mayoría de las grandes empresas de la industria automotriz están encaminadas hacia la modernización de sus estructuras organizativas, lo que es más pronunciado en las ensambladoras, originalmente más complejas y verticalizadas. Tal tendencia es muy poco observada en los otros estratos, donde, si bien las estructuras son de por sí más achatadas, no por ello tiene menos significación la centralización de las decisiones.

Cambios modestos en la organización de la producción y del trabajo

La realización de cambios organizativos que involucren a los trabajadores ha sido llevada a cabo mayoritariamente por parte de las grandes empresas de la industria automotriz y tanto para las ensambladoras como para las grandes autopartistas el rediseño de procesos y métodos de trabajo ha estado dentro de las prioridades, pero las primeras le dan también importancia a la creación de mecanismos de participación, aunque éstos se suelen reconocer por su carácter poco sistemático.

En ambos sectores la redistribución de las tareas no ha sido un factor de peso, lo que pareciera

apuntar a que la integración de tareas horizontal o verticalmente, producto de una nueva delegación de responsabilidades, no es un rasgo muy común; aspecto que podremos profundizar en los subsiguientes capítulos.

Un rasgo distintivo entre ambos subsectores es que mientras para las ensambladoras la tecnología es el principal motorizador de los cambios, para las autopartistas ha sido la presión de las mismas ensambladoras el incitador fundamental. En cambio, hay coincidencia en cuanto a que los problemas fundamentales para el desarrollo de la reorganización son la falta de calificación de la mano de obra y la resistencia de los trabajadores, aun cuando solamente en dos de los casos reseñados en todo el sector la reorganización estuvo acompañada de reducción de personal. El punto de la resistencia de los trabajadores es importante de analizar ya que no deriva de razones propiamente sindicales (no ha habido obstáculos por parte de los sindicatos), como ha ocurrido en otras latitudes.

En las empresas de menos de 100 trabajadores las experiencias son, por lo general, más puntuales y su frecuencia decrece cuando decrece su tamaño. La razón más común para no haber desarrollado programas de mejoramiento es porque no lo han considerado dentro de sus políticas, lo que expresa

la resistencia natural al cambio y el desconocimiento de las ventajas que les podría proporcionar; los factores que los estarían desestimulando son los obstáculos de tipo financiero, el entorno económico y la falta de calificación de la mano de obra.

Podría considerarse una contradicción el hecho de que los niveles de calificación sean un freno a la reorganización o un problema que se revela durante su desarrollo, cuando al mismo tiempo no es considerado uno de los elementos prioritarios dentro de la competitividad. Parece, por tanto, ser la expresión de un problema cuya relevancia comienza a cobrar fuerza y a manifestarse, pero sobre el cual no hay todavía total conciencia.

Notas

¹ En el caso del sector ensamblador nos veremos obligados a referirnos frecuentemente al comportamiento singular de una o dos de sus empresas dada la relevancia que ello tiene dentro de un universo conformado en la actualidad aproximadamente por doce empresas activas.

² Dado que nos interesa en forma particular lo concerniente a la fuerza de trabajo, el dato que se tomará en cuenta para los sucesivos cruces respecto al cambio organizativo será el comprendido en dicho 37%.

³ Esta información fue obtenida a través de una pregunta abierta.

Organizando los trabajadores en la planta¹

1. La racionalización avanza en las grandes

Para optimizar la calificación obrera es necesario que la empresa cuente con un buen sistema de información sobre el funcionamiento de su proceso productivo. Conocer en qué medida las empresas han adelantado la formalización de sus procesos nos orienta sobre sus condiciones para desarrollar una reorganización de la producción con una participación sistemática de los trabajadores.

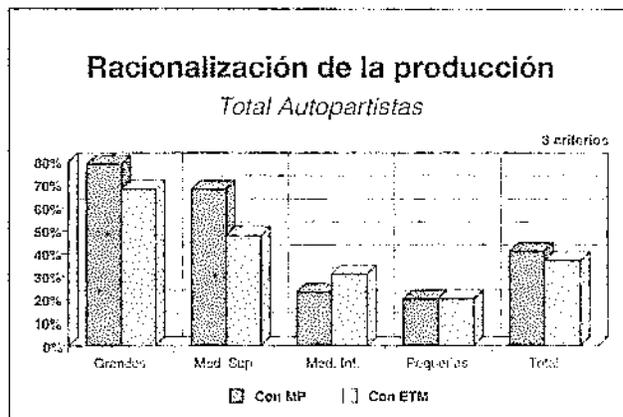
La existencia de manuales de procedimientos (MP) y estudios de tiempos y movimientos (ETM), es un dato acerca del nivel en que se han desarrollado estudios de ingeniería industrial en las plantas, pues su realización implica llevar cuenta de los tiempos, costos y formas en que se realiza cada proceso y cada tarea en particular, la secuencia que éstas siguen, el nivel de rendimiento de las máquinas, etc., factores indispensables para la normalización de los procesos y para el uso de sistemas de *benchmarking*². Hay quienes creen que el conocimiento de estos parámetros, que exigen de una alta sistematización de la información, no son necesarios con los cambios organizativos cuyo objetivo es la flexibilidad productiva. Por el contrario, éstos son la base para la auto-evaluación de la planta, para de allí poder reducir o eliminar las actividades que no añaden valor al producto, reorganizar el flujo de producción o identificar las posibilidades de automatizar. Con la reorganización, los conocimientos en ingeniería industrial, hasta entonces centralizados, pasan a ser dominados por todos los que participan en la producción y por tanto su uso se masifica, pero para ello se requieren que estén formalizados.

Racionalización en las autopartistas

La mayoría de las empresas autopartistas no tienen ni MP (58%) ni ETM (63%). Un aspecto tan importante, no sólo para introducirse en la modernización organizativa, sino para hacer marchar en forma eficiente una planta, la mayoría no lo ha adelantado; es decir, el grado de formalización del sector, visto globalmente, es bajo.

Ahora bien, observando las diferencias por estrato y proceso apreciamos que las autopartistas grandes son las más racionalizadas (MP 78% y ETM 67%). Esto nos indica, como era de esperarse, que la mayoría de las grandes empresas sí tienen sistematizada la información; no deja sin embargo de llamar la atención que un porcentaje no desdeñable de ellas no cuente con mecanismos fundamentales para establecer el control de los costos del proceso, dependiendo entonces del

Gráfico 13



conocimiento empírico de los supervisores con base en los valores históricos.

La mayoría de las de menos de 50 trabajadores no tienen ni manuales ni ETM en forma bastante pareja; es decir, el grado de formalización va reduciéndose a medida que se reduce el tamaño de la empresa, por lo que no queda duda de la incidencia de éste. El hecho de que no existan tales instrumentos posiblemente le otorga mayor libertad a quienes dirigen el trabajo en la planta, pero al mismo tiempo corren los riesgos de la improvisación y no están en condiciones de apreciar el rendimiento real de los equipos y del personal.

El papel de la racionalización para emprender nuevas formas de organización del trabajo se evidencia en la mayoría de las firmas de más de 50 trabajadores donde conviven ambos aspectos; en las de menor tamaño tal correspondencia es menor. La existencia del cambio se relaciona sobre todo con la existencia de los manuales y menos con la de los ETM; esto puede responder a una idea equivocada de la flexibilización porque modernizar la organización requiere más que nunca de la medición, pilar de la filosofía del justo a tiempo.

Racionalización en las ensambladoras

En las ensambladoras, el nivel de racionalización es alto, pues todas cuentan con los manuales de procedimientos y solamente dos, ambas nacionales, no tienen los ETM (22%). Ninguna de estas dos últimas ha introducido cambios organizativos, por lo que podemos decir que en este sector la formalización es aún más determinante para avanzar en la modernización o viceversa.

2. A las puertas de la modernización técnica

Como pudimos ver en el primer capítulo, el tema de la calificación obrera está muy vinculado al cambio tecnológico. Las consecuencias de éste sobre las necesidades de capacitación varían de

acuerdo al tipo de sector y a las características de la maquinaria empleada, pero en lo relativo al mecanizado de piezas, el uso de las máquinas-herramientas de control numérico computarizado (CNC, Centros de Mecanizado), se optimiza cuando son directamente operadas por trabajadores calificados con capacidad de intervenir en la corrección de los programas, en particular en industrias de series medianas.

El momento de divulgación de las máquinas-herramientas automatizadas a principios de los ochenta, coincide en Venezuela con la primera devaluación del bolívar. Hubo sin embargo, empresas del sector metalmecánico que las adquirieron poco después, impulsadas por la necesidad de sustituir insumos anteriormente importados o para cubrir la fabricación de productos que comenzaron a escasear en el mercado. En el caso de las autopartes, la falta de piezas a nivel local y las deficiencias de los servicios técnicos en materia de equipamiento, las fue obligando a desarrollar capacidad de adaptación de máquinas y repuestos, así como de capacidad innovativa para poder adecuarse a los cambios en los modelos de vehículos. En cambio, la adquisición de equipos computarizados parece haberse visto frenada por sus altos costos y además por el tamaño del mercado y la excesiva diversificación (son maquinarias flexibles y especiales para series pequeñas pero no tanto).

En tanto la demanda de partes y piezas metalmecánicas en Venezuela se caracteriza por su gran diversidad de tipos, tamaños, complejidades, materiales acabados, etc., lo que junto al tamaño del mercado automotriz implica volúmenes de fabricación reducidos de cada pieza, las empresas se ven obligadas a producir en pequeñas escalas una gran diversidad de piezas y modelos, diversificación que les impide especializarse. La estandarización de partes y ampliación del tamaño de lote, son elementos a superar para optimizar la implantación de las nuevas tecnologías (Alonso et al, 1993: 45).

En el caso de las ensambladoras, las formas más importantes de la automatización programable sustituyen mano de obra en tareas muy rutinarias y peligrosas, pero el manejo de los equipos, dado su elevado costo, exige de personal con un alto grado de responsabilidad.

Modernización técnica en las autopartistas

De acuerdo a los resultados de la muestra estudiada, el nivel de modernización tecnológica del conjunto del sector es bajo:

En el 61% de la muestra predomina el uso de equipos no automatizados; en el 30%, equipos automatizados no computarizados, y sólo en el 9% de las firmas, prevalece tecnología computarizada, en su mayoría grandes (en el 33% de ellas), aunque es importante destacar que esto también ocurre en una pequeña.

Gráfico 14

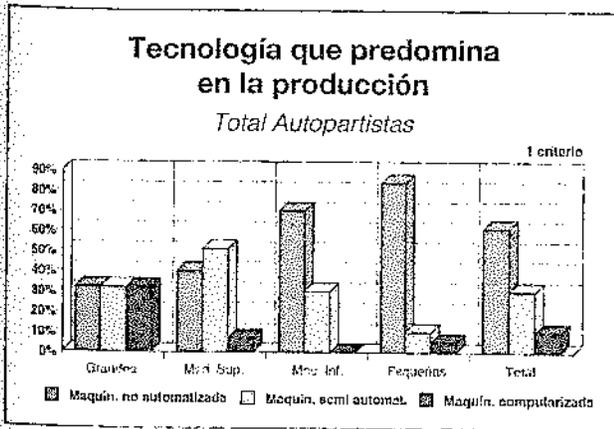
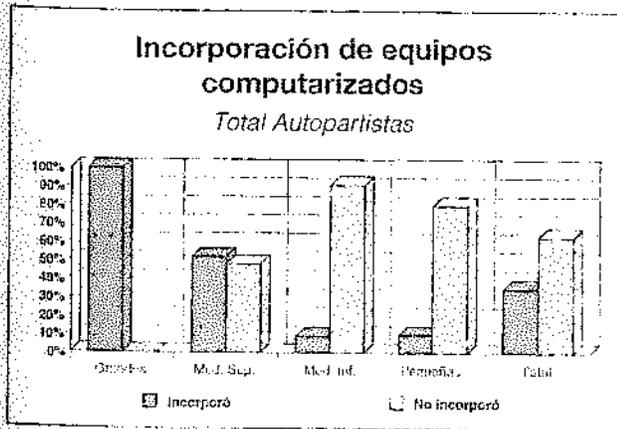


Gráfico 15



En los últimos cinco años el 35% de las empresas habría adquirido nuevos equipos automatizados, entre ellas solamente tres con menos de 50 trabajadores. El desequilibrio entre las grandes y el resto es sumamente alto pues habría sido el 71% de las de más de 50 trabajadores contra el 9% de las restantes, lo que se corresponde con un período que ha sido crítico para el sector.

De cualquier manera, no siempre los equipos computarizados son la mejor opción, tal como lo señala un gerente de producción:

La experiencia nos ha demostrado que la automatización en empresas como la nuestra donde hay mucho ensamblaje manual, lejos de beneficiar muchas veces perjudica la operación, la retarda. Todo sistema automatizado requiere de un mantenimiento más preciso, más calificado y en cierta forma es un equipo susceptible a fallas y a paradas; creo que tenemos que mejorar tecnológicamente nuestros equipos pero no automatizarlos.

Aun cuando son las empresas más grandes las que han automatizado, no todas lo han hecho bajo la perspectiva de exportar, pues sólo la mitad lo hace, aunque representan el 43% del total de las exportadoras.

Solamente en dos empresas grandes los trabajadores tienen alguna participación en la programación; el sólo hecho de que se haga en alguna, demuestra la posibilidad de que esa práctica se extienda. En estas empresas los que participan en la programación son antiguos obreros calificados o, en su defecto, operarios con fuerte entrenamiento en mecanizado, quienes han sido capacitados para la programación; en tales casos, no se pretende que elaboren todo el programa pero sí que estén en capacidad de programar piezas extras o algunos herramientas factibles de hacer en las CNC, que son máquinas relativamente sencillas de programar al operar con coordenadas.

En ninguno de los casos considerados, la incorporación de equipos automatizados ha significado el despido de trabajadores, sino que se les ha reentrenado para trabajar en ellos; en un caso la automatización se tradujo en la contratación de nuevos trabajadores. Es decir, la automatización no ha tenido consecuencias negativas sobre la mano de obra, lo cual se explica porque, aun cuando tales equipos integran puestos de trabajo, son adquiridos por empresas con proyectos de crecimiento.

Modernización técnica en las ensambladoras

En el caso de las ensambladoras la modernización tecnológica es más desigual que entre las

grandes autopartistas, pues el 45% funciona predominantemente con equipos automatizados en el área de producción, y en dos de ellas (extranjeras) también en recepción y salida de productos. Las restantes trabajan en producción con equipo no automatizado (22%) o semi-automatizado (33%).

En cuanto a la incorporación de maquinaria automatizada computarizada, el 67% lo ha hecho, pero una sola cuenta con robots. La intervención de los operadores en la programación se daría en tareas de índole menor en la mitad de ellas. Los robots existen en una firma extranjera, pero por lo demás, en términos de las respuestas, no hay diferencias significativas entre éstas y las nacionales.

La incorporación de dichos equipos no significó el despido de trabajadores ni tampoco nuevas contrataciones, sino la redistribución y el reentrenamiento del personal.

3. Reorganización del trabajo a paso de tortuga

El corazón de la organización del trabajo es la distribución e integración de las tareas. De ambas depende el nivel de intervención de los trabajadores en beneficio de la productividad y la calidad, de donde habrán de derivarse las necesidades de calificación y formación.

La auténtica planta ajustada tiene dos características claves: transfiere el máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores que realmente añaden valor al coche en la cadena y pone en marcha un sistema para detectar defectos por el que se busca rápidamente la causa última de cualquier problema, una vez descubierto. Esto significa, a su vez, trabajo en equipo entre los trabajadores de la cadena y un sistema de información simple pero comprensivo, que hace posible que todos en la planta respondan rápidamente a los problemas y entiendan la situación global de la planta (Womack et al, 1992:81).

Para conocer cómo están operando estas condiciones en la muestra analizada atenderemos a tres aspectos: primero, la modalidad organizativa imperante en la organización de la producción, que nos referirá la distribución individual o colectiva de las tareas en el taller o planta; segundo, el nivel de movilidad de los trabajadores por los

diferentes puestos de trabajo y tercero, el nivel de integración de las tareas y funciones (tareas de ejecución, calidad y mantenimiento).

En la distribución del trabajo los equipos cobran fuerza

Uno de los cambios más radicales respecto a la organización del trabajo tradicional es la sustitución del trabajo individual por el trabajo colectivo. Contra la creencia que prevaleció por casi un siglo, el trabajo en equipo permite una mayor eficiencia de los trabajadores, optimizando sus capacidades individuales y favoreciendo la flexibilidad de la organización para atacar los problemas. Para que esta forma de organización sea eficiente se requiere de la multicalificación de los trabajadores:

Constituir estos eficaces equipos no es fácil. Primero hay que formar a los trabajadores en una amplia variedad de cometidos -de hecho en todos los puestos de su grupo de trabajo-, de manera que se puedan rotar las tareas entre ellos y que cada uno pueda reemplazar a los demás. Los trabajadores han de aprender luego muchos otros cometidos adicionales: reparación de una máquina, control de calidad, limpieza y pedidos de materiales. Después hay que animarlos a pensar activamente, proactivamente de hecho, para que sean capaces de idear antes de que los problemas se conviertan en serios (Womack et al, 1992:81).

La distribución del trabajo en las autopartistas

La mayoría de las empresas emplea el trabajo en equipo en alguna de las fases de su proceso (60%) y casi la mitad de éstas lo emplea en forma predominante (es decir, el 28% del total). Atendiendo las diferencias de acuerdo a los estratos, las pequeñas son las que más lo utilizan como modalidad básica y las medianas inferiores las que menos.

Las pequeñas firmas tienen un comportamiento distinto al de la mediana inferior; su escaso número de trabajadores y su alta diversificación, las obliga a una distribución colectiva de las tareas; solamente en un caso de este estrato se introdujo esta práctica como parte de la creación de mecanismos de participación de los trabajadores. Esto constituye una ventaja de la pequeña ya que por tradición aplica una práctica flexibilizadora; de hecho la producción de pequeños lotes exige de

Gráfico 16

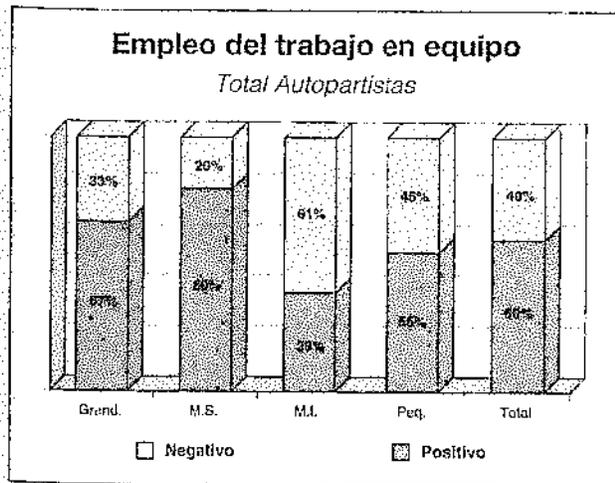
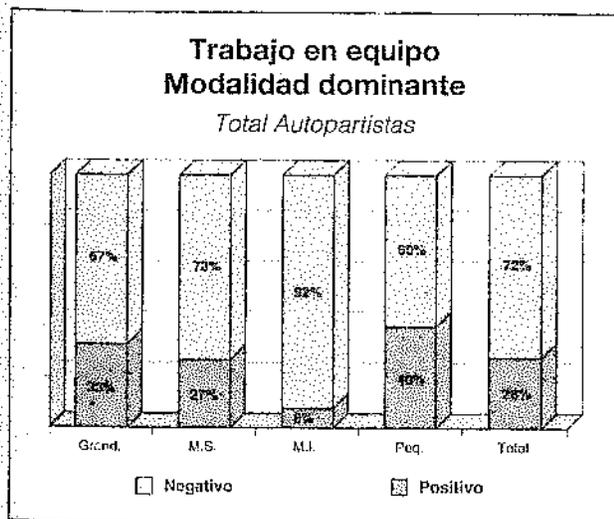


Gráfico 17



una organización más flexible porque de lo contrario se generan numerosos tiempos muertos con las sucesivas puestas a punto que exige la fabricación de cada lote distinto.

El estrato constituido por la mediana inferior y la más pequeña de la mediana superior es muy singular porque representa el tamaño que marca con más claridad el comportamiento tradicional, pues ni tiene la misma necesidad de flexibilidad que la pequeña por falta de personal, ni tiene la misma apertura o acceso que las más grandes respecto a las técnicas más modernas en materia de organización del trabajo.

Como un caso distinto interpretamos a la mayoría de empresas de más de 50 trabajadores; las grandes que utilizan el trabajo en equipo como mecanismo básico de organización han realizado

cambios organizativos, lo que nos está indicando que son empresas que por decisión de política de la gerencia distribuyen el trabajo en forma colectiva.

Cuando el trabajo en equipo no es la práctica fundamental sino una más de las prácticas empleadas dentro de la organización del trabajo, el peso de la realización de cambio para su escogencia disminuye; es decir, aumenta el número de casos de empresas que utilizan el trabajo colectivo para la realización de ciertas fases del proceso como parte de su práctica tradicional. De cualquier forma, el hecho de que el 60% lo emplee de alguna manera es muy buen antecedente para difundir más fácilmente el uso del trabajo colectivo. Esta es una práctica aplicada intensamente por las empresas exportadoras (71%), más que por las no exportadoras (56%).

La distribución del trabajo en las ensambladoras

En las ensambladoras el uso del trabajo en equipo como forma predominante supone una reorganización de carácter más radical que en la generalidad de las autopartistas, pues lo imperante en la línea de montaje es el trabajo individual con una mano de obra poco calificada que hace tareas muy parcelizadas y elementales.

El 44% tiene el trabajo en equipo como modalidad dominante, implantada como parte de la reorganización (tal como en las autopartistas grandes). Las características y alcances de los equipos divergen de una empresa a otra; una de ellas los define de la siguiente forma:

Equipos de trabajo: una oportunidad para ejercitar el talento y la creatividad... Cada grupo de trabajo, constituido por ocho empleados y un líder, tiene la responsabilidad y autoridad necesarias para diseñar su propia labor¹.

Otra empresa ha reorganizado parte de la línea en sub-ensambles o celdas. Aunque con menor intensidad, no ya como modalidad dominante, es significativo que todas las otras firmas también empleen el trabajo en equipo.

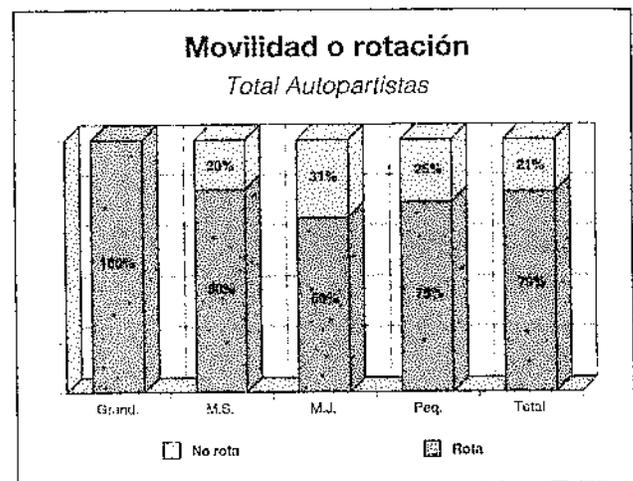
La rotación no es sistemática

Dentro de cualquier forma de organización del trabajo, individual o colectiva, puede existir la rotación o movilidad entre distintos puestos de trabajo; el trabajo en colectivo que supone de por sí una movilidad al interior de un equipo puede también llevar aparejada una movilidad entre distintos equipos de trabajo. Esta práctica, conocida como la polivalencia, es la base de la flexibilidad dentro del taller, y aplicada en forma sistemática: capacita al trabajador para fabricar en cualquier línea de producción de acuerdo a la demanda del mercado, hace más variado el trabajo de los operarios al usar sus diferentes capacidades y permite llenar puestos vacantes sin necesidad de contar obligatoriamente con trabajadores extras. Para cumplir esta última función siempre existió en los talleres la figura del *utility*, trabajador encargado de sustituir a los ausentes, con los conocimientos mínimos para poder cubrir ciertos puestos por períodos muy cortos; la diferencia con el polivalente es que este trabajador es de baja calificación y que su rendimiento es inferior al del responsable del puesto de trabajo.

De los estudios del IJDIS sobre el uso de la rotación en el caso venezolano, hay dos aspectos importantes de resaltar: en primer lugar, que la movilidad no es una práctica exclusiva de las empresas modernizadas, y en segundo lugar, que cuando la emplean, encuentran diferentes tipos de limitaciones:

Se ha verificado que en las empresas más pequeñas suele darse una alta diversificación del producto, con un layout que puede cambiar frecuentemente para el aprovechamiento integral del equipo. El bajo volumen del lote suele demandar una rotación de algunos de los operadores por más de una máquina "siguiendo" a la pieza que fabrica, a los efectos de lograr un balance más adecuado de la línea... Se ha verificado una cantidad de elementos idiosincrásicos modificando los procesos de mejora. En algunos casos el hecho de que ciertos puestos de trabajo estén asociados con un sexo determinado (hombres cortadores y mujeres costureras en confección), ha entrabado una polivalencia completa en la planta, obligando a definir los niveles de clasificación polivalente respetando esas diferencias. En otros casos, razones de prestigio asociadas a la tarea (torneros que no quieren taladrar) también han tendido a dificultar la redefinición de cargos (Alonso, 1992:15, 16).

Gráfico 18



La rotación en las autopartistas

El porcentaje de empresas que dice emplear la rotación es alto (79%). Es interesante destacar que la existencia de sindicato, del que se podría suponer un rechazo por su apego a los tabuladores, no parece afectar el uso de la rotación pues la gran mayoría de las que tiene sindicato la aplica (91%).

Lo que la motiva

La razón que las empresas señalan con más frecuencia para aplicar la rotación es, tal como siempre lo fue, la ausencia de algún trabajador (50%); sin embargo, esta razón tiene menos peso para las grandes y las pequeñas, las cuales utilizan también para responder a las variaciones en la producción, favoreciendo su flexibilidad.

Como la mayoría de las empresas que utiliza la rotación no ha adelantado procesos de mejora y reentrenamiento, ella no presupone la existencia de trabajadores multicalificados, aunque su uso les da una mayor flexibilidad productiva. Como un objetivo explícito para desarrollar la polivalencia o multihabilidad, solamente lo emplea un pequeño porcentaje de empresas del total (14%), pero que es significativo dentro de la gran empresa ya que su peso se equivale con el de las ausencias (33%); tales firmas han hecho cambios organizativos. Sin embargo, solamente a través de estudios de casos se podría determinar el grado de profundidad de tal polivalencia; en un estudio sobre una de dichas firmas se indica que el operario

Gráfico 19



analizado -mecánico III- goza de una "cierta multiplicidad de funciones" al rotar en algunas fases del proceso, no en todas, entre dos o más máquinas (Alonso *et al*, 1993).

El porcentaje de empresas en las que se rota al personal con la perspectiva de formación de cuadros de relevo es muy bajo (9%), dándose en particular también en las empresas que han hecho cambios organizativos.

La frecuencia con que se aplica la movilidad atiende a si ella forma parte de la cotidianidad de la empresa y si es parte de una política explícita, o si sigue siendo una respuesta de carácter coyuntural. Esto último es lo que parece predominar pues el 78% la utiliza en forma ocasional.

Por otra parte, la práctica de la rotación puede ser general o restringida a ciertos perfiles de mayor calificación. En nuestra muestra, en un 56% de los casos se rota el total de los trabajadores sin distinción (comportamiento similar en todos los estratos). El peso de la calificación para la rotación se aprecia dentro de las empresas del 44% restante, las cuales rotan principalmente a los más calificados.

Lo que la frena

En cuanto a las causas que podrían estar frenando la movilidad interna, un número importante de firmas (40%) dice no encontrar ninguna traba -sobre todo la pequeña empresa- independientemente de que la practiquen o no. Entre las

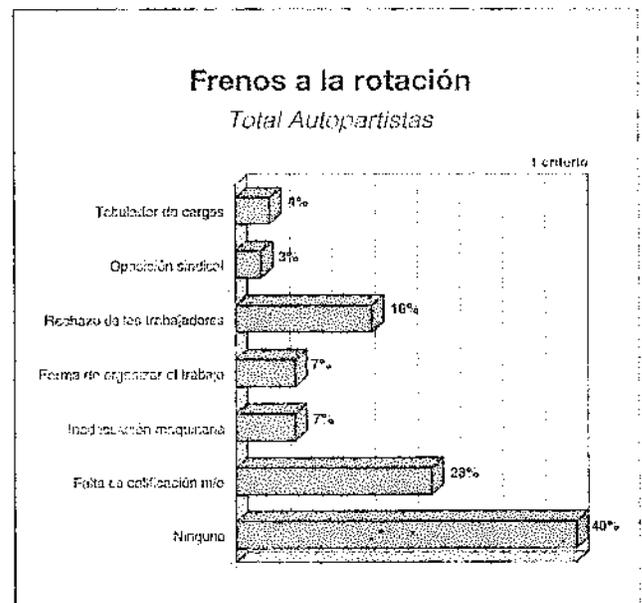
restantes, la falta de conocimientos por parte de los trabajadores es la dificultad más frecuente (23%), seguida por el rechazo de los mismos (16%).

El hecho de que los tabuladores y los sindicatos sean señalados como frenos por parte de muy pocas empresas podría estar indicando varias cosas: por un lado, una tradición de los actores del sector de no apegarse excesivamente a dichos tabuladores, siendo asumidos en forma más laxa que en otros ámbitos, de hecho empresas grandes que aplican la polivalencia lo han resuelto sin traumas a través de las negociaciones con el sindicato; pero también podría estar indicando que, como la mayoría no la aplica en forma sistemática, no se presentan problemas, porque la sustitución por ausentismo es una vieja práctica.

La rotación en las ensambladoras

Todas las ensambladoras utilizan la rotación de sus trabajadores, pero al igual que en las autopartistas solamente la minoría (33%) rota a sus trabajadores en forma sistemática. La mitad la utiliza para cubrir ausencias, pero la otra mitad la ha asumido como una práctica capacitadora, sea para la polivalencia o para formar cuadros de relevo. El 56% rota a todos los operadores y el resto sólo a los más calificados.

Gráfico 20



La mayoría (66%) considera que no existen limitaciones a la movilidad, pero dos indican el tabulador de cargos (22%) y una el tipo de maquinaria empleada (11%). Los tabuladores de las ensambladoras suelen ser más sofisticados y rígidos que los de las autopartistas, lo cual explica las trabas que pueden ocasionar en el momento de querer poner en práctica una rotación más flexible.

Las tareas que se integran en los puestos de trabajo

En el modelo de organización tradicional las funciones dentro de la organización están muy bien deslindadas y cristalizan en la existencia de departamentos específicos para el desarrollo de cada una de ellas: departamento de control de calidad, de mantenimiento, ingeniería industrial, etc. En la década de los ochenta, las evaluaciones sobre sistemas de calidad adelantadas por los organismos competentes consideraban en primer lugar y con una alta puntuación la existencia de tales departamentos especializados; ello era la muestra de un alto grado de formalización dentro de la empresa y la garantía de que se llevaba a cabo la función respectiva. Tales condiciones respondían a un modelo de organización donde las funciones aparecían claramente deslindadas:

Trabajadores especializados en reparaciones reparaban las herramientas. Los encargados de la limpieza limpiaban periódicamente el área de trabajo. Inspectores especiales controlaban la calidad, y el trabajo defectuoso, una vez descubierto, se rectificaba en un área de retoques tras el final de la cadena. Una categoría final de trabajador, el suplente o 'corretornos', completaba la división del trabajo (Womack et al, 1992:41).

Desde el momento en que reducir tiempos de espera, defectos, desperdicios y retoques se convierte en una condición de eficiencia, la integración en el taller -y de allí en el puesto de trabajo-, de funciones que anteriormente eran externas y concentradas en los niveles superiores, pasa a ser una de las claves de la nueva organización. Dicha delegación supone, por tanto, una "desfuncionalización" de la organización; es decir, parte de las funciones, antes exclusivas de los niveles técnicos,

se reintegran al taller, para que sea el mismo personal obrero quien las lleve a cabo, economizando el tiempo de producción. Una organización eficiente, entonces, no es aquella que tiene todos los departamentos, sino por el contrario, aquella que tiene el personal de la planta suficientemente capacitado como para realizarlas; el personal de soporte técnico, por tanto, va disminuyendo al tiempo que se acrecientan las responsabilidades de los operadores.

Con base en estas consideraciones, nuestro objetivo fue detectar hasta qué punto se está produciendo esa delegación en el caso de la industria automotriz venezolana, tanto en lo relativo a las tareas de control de calidad como en las de mantenimiento.

En relación con el control de la calidad buscamos identificar quiénes tienen la responsabilidad fundamental para su buen desempeño y en qué casos los trabajadores participan en su mejoramiento. Ambas cosas no vienen obligatoriamente juntas porque no es lo mismo que el trabajador asuma su responsabilidad de hacer bien su trabajo sin necesidad de controles externos, a que además cuente con la suficiente autonomía y esté lo suficientemente preparado como para estar en condiciones de tomar decisiones cuando surgen imprevistos; por ejemplo, parar la máquina o la línea, introducir algún cambio en la manera de trabajar si considera que con ello hay una mejoría, o participar en la optimización del proceso a través de reuniones colectivas, sistemas de sugerencias, etc.

Ohno (jefe de la Toyota) pensaba que los montadores (ensambladores) podían probablemente realizar la mayor parte de las funciones del especialista y hacerlas mucho mejor por su conocimiento directo de las condiciones de la cadena... Sin embargo el rol del montador tenía el estatus más bajo de la fábrica... Así, en chocante contraste con la planta de producción en masa, en la que la responsabilidad de parar la cadena recaía sobre el director de la misma, Ohno colocó una cuerda encima de cada estación de trabajo e instruyó a los trabajadores para que detuvieran toda la cadena de montaje en cuanto surgiera un problema que no pudieran arreglar. A continuación, todo el equipo se pondría a trabajar por solucionar el problema (Womack et al, 1992:42)

Por esta misma razón, parte de las tareas de mantenimiento pasan también a integrarse en el puesto de trabajo, mantenimiento correctivo menor y mantenimiento preventivo para prolongar la vida útil de los equipos. Desde el punto de vista formal tradicional, estas son tareas que no les corresponde hacer a los trabajadores, pero que en la nueva organización son fuente de importantes economías, además de significar un enriquecimiento, de carácter vertical, del trabajo individual.

Hay quienes delegan el control de calidad

Antes de entrar directamente con la intervención de los trabajadores hay que resaltar el hecho de que solamente un 8% del total de las empresas de la muestra no realiza control de calidad: cuatro pequeñas y, extrañamente, una de la mediana superior, la cual añadió:

el control lo realiza el cliente, quien rechaza y dice cuál fue el problema.

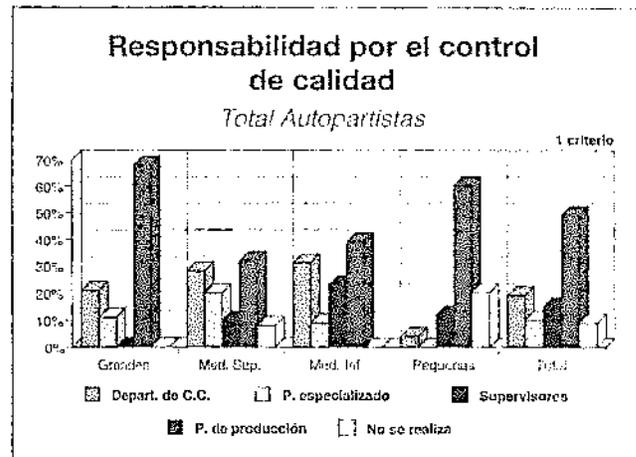
La cifra global expresa que el control de calidad se ha masificado en la industria y es, por tanto, un indicador positivo de su desarrollo, aunque por lo general su grado de formalización diverge, sobre todo de acuerdo al tamaño de la firma.

Participación en el control de calidad en las autopartistas

La responsabilidad fundamental del control de calidad la tiene el departamento respectivo en el 19% de las firmas, un personal especializado en el 9%, y el personal de producción en el 63% (14% supervisores y 49% otro personal de producción); 9% de las empresas no hacen control de calidad.

Un porcentaje importante de las empresas grandes, independientemente de contar con un departamento especializado, ha delegado la responsabilidad fundamental de la calidad al personal de producción (cuando existe departamento de control de calidad éste cumple la función de supervisión final). El comportamiento más tradicional lo encontramos una vez más en la mediana, pues el porcentaje de empresas que delega responsabilidades en el personal de pro-

Gráfico 21



ducción, distinto a los supervisores, disminuye en la mediana superior (33%) y luego comienza a remontar en la mediana inferior (39%), hasta llegar al 60% en la pequeña; dentro de ésta encontramos un solo caso con departamento de control de calidad.

El hecho de que sea el personal de producción el responsable de la calidad indica una integración de funciones pero para poder interpretar este dato correctamente, es necesario vincularlo con la existencia o no de cambio organizativo. En las empresas de más de 50 trabajadores existe correspondencia entre las que han reorganizado la producción y las que delegan el control de calidad, mientras que en las de tamaño inferior dicha delegación es independiente de la existencia de cambio organizativo (excepto para una de la mediana inferior que tiene control total de la calidad). Esto nos sugiere tres ideas: en primer lugar, que la integración del control de calidad con producción es una política asumida en las empresas más grandes buscando delegar funciones y como parte del proceso de cambio; en segundo lugar, que los cambios de las medianas inferiores y las pequeñas no están necesariamente orientados dentro de la nueva filosofía de calidad total; y en tercer lugar, que para estos últimos estratos a menudo la intervención del trabajador en la calidad es parte de la rutina tradicional de la firma, sea por prestarle menor atención a la calidad misma o sea por resolver la ausencia de personal especializado.

El comportamiento de los dos extremos en

tamaño nos lleva a una conclusión similar a la encontrada en otros puntos: las prácticas que más se encuentran son las de la gran y la pequeña empresa, pero por razones diferentes. En las grandes hay correspondencia entre las que integran el control de calidad en producción y las que han hecho cambios organizativos, lo que denota que tales cambios están sustentados en una filosofía de mejoramiento global. En las pequeñas, en cambio, ha sido la falta de recursos la que le ha exigido integrar funciones para disminuir costos de personal. Es decir, los trabajadores de la pequeña se ven en la práctica forzados a tener un conocimiento del oficio mayor que el que tienen sus colegas de las industrias más taylorizadas; de lo contrario, dada la responsabilidad que tienen sobre sus hombros, la productividad global de la empresa será inevitablemente muy baja.

Más allá de quién tiene la responsabilidad en el control de la calidad, en el 14% de la muestra (56% de la grande y 20% de la mediana superior), se está dando en forma explícita una participación de los trabajadores en el mejoramiento de la calidad, lo que indica que son empresas que están llevando a cabo una verdadera integración vertical de tareas, pues están abriendo espacios y delegando responsabilidades tradicionalmente restringidas a otros niveles de personal; esto supone, por tanto, una disminución drástica del personal especializado, tales como los analistas de control de calidad, ya que el llamado en algunos casos "autocontrol del operario" pasa a sustituirlos (en un caso se redujeron de 14 a 2 los auditores de calidad). Dicha participación se está dando sea a través de programas de control total de la calidad, de grupos de participación o de sistemas de sugerencias (obviamente, todas ellas han introducido programas de reorganización). Esto puede ir acompañado de la incorporación de ciertos equipos, como es el caso de una empresa que introdujo dos máquinas de "prueba de valores de carga" que permite el chequeo completo en la propia línea.

Participación en el control de calidad en las ensambladoras

El 56% de las ensambladoras ha sacado la

responsabilidad de un departamento específico para colocarla en los que están directamente controlando el proceso, pero todas ellas son extranjeras pues las tres nacionales conservan la práctica tradicional; en una de éstas el gerente de planta añadió:

el control de calidad lo hacen analistas, superintendentes y gerentes.

En dichas cinco empresas extranjeras, los obreros tienen además alguna participación en el mejoramiento de la calidad, pero con diferentes niveles de profundidad. Tres de ellas dijeron tener programas de "mejoramiento continuo", los cuales han dado lugar a cambios en el proceso de trabajo producto de las sugerencias de los trabajadores. En dos de ellas los trabajadores pueden parar la línea si advierten fallas o peligros que afecten la producción, que es una de las formas de delegación más radicales (tradicionalmente ésta es una atribución técnica o supervisoria). El diferente grado de desarrollo se aprecia en los dos comentarios siguientes provenientes de los gerentes de dos de las extranjeras:

El control de calidad ya no existe, se realiza control estadístico de procesos a cargo de los operarios y se audita el producto final.

El control de calidad tiene todavía un carácter mixto: se hace control tradicional a cargo de inspectores bajo la responsabilidad del departamento de calidad pero también control a cargo de cada trabajador con la ayuda de un auditor del proceso; este último sistema irá progresivamente sustituyendo al sistema anterior.

En el mantenimiento, la participación es rara

Una buena área de mantenimiento es vital para la empresa, pues reducir al mínimo necesario el tiempo de producción no depende sólo de la eficiencia y agilidad con que sea organizado el proceso sino además de que los equipos funcionen con su mayor rendimiento, que haya las menores paradas posibles a costa de fallas de éstos y que, de haberlas, sean resueltas de la forma más expedita. Los dos primeros aspectos son garantizados a través del mantenimiento preventivo, el cual requiere de

una cultura propia por parte de la empresa para darle su debida relevancia y el tercero, por medio del mantenimiento correctivo.

En nuestro país, acostumbrados a la abundancia de recursos por un largo período, el mantenimiento preventivo no formaba parte de las prácticas comunes a todas las firmas: lo que no funcionaba podía fácilmente ser desechado y sustituido por algo nuevo. Para el control total de la calidad, parte importante del mantenimiento preventivo pasa a ser responsabilidad de los trabajadores, quienes a medida que ejecutan su trabajo deben velar por mantener su equipo en buenas condiciones y, en caso de no poder resolverlos ellos mismos, notificar cuando aparecen signos de algún deterioro en sus máquinas; como esto requiere de ciertos conocimientos, es imprescindible un entrenamiento previo.

El mismo mantenimiento correctivo puede ser asumido en casos de problemas menores por los mismos operarios, con lo que se pueden reducir drásticamente los tiempos de parada. Sin embargo, la responsabilidad fundamental del mantenimiento correctivo no debería recaer sobre éstos ya que amerita conocimientos muy especializados e involucra a menudo problemas de seguridad industrial.

Las bondades de la participación en el mantenimiento, pero al mismo tiempo la necesidad de una intensa capacitación para ello, queda evidenciada en la opinión de un gerente de producción de una planta ensambladora alemana:

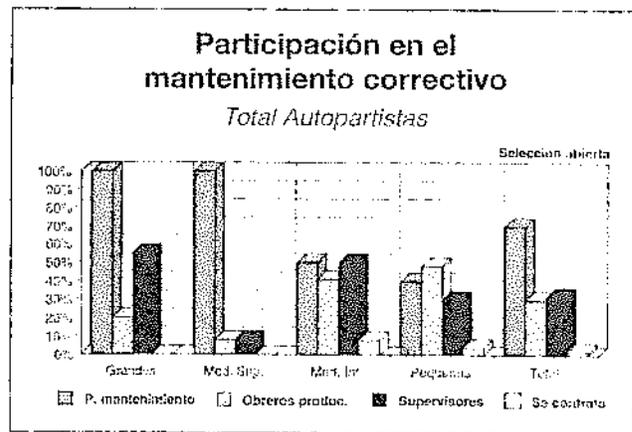
El reemplazo del personal de producción no calificado por obreros calificados es una medida complementaria y en última instancia más económica que el mantenimiento, muy costoso, de la línea. Las ventajas son evidentes: a) todos los trabajos de reparación que duran menos de 15 minutos pueden ser ejecutados por el personal de producción, sin pérdida de tiempo en desplazamientos y espera; b) las averías en las máquinas y equipos que no pueden ser identificadas por los obreros no calificados, son detectadas prontamente por el personal de la línea; los trabajos de reparación pueden ser inmediatamente ejecutados y se prevenirán problemas mayores advirtiendo rápidamente los servicios especializados; c) cuando se producen averías que hacen necesaria la intervención del personal de mantenimiento, la causa del desarreglo puede ser identificada de manera exacta para ser comunicada a éste; d) con la llegada del personal de mantenimiento, el personal de producción

puede proporcionar informaciones más precisas, de detalle y pueden ayudar en los trabajos de reparación. Un entrenamiento largo e intensivo parece absolutamente indispensable. Este entrenamiento no debería ser puramente técnico. El debería también, en mi opinión, comprender un entrenamiento psicológico, así como un entrenamiento para el aprendizaje, a fin de alcanzar una actitud nueva frente al trabajo (Kern y Schumann, 1989: 93).

Participación en el mantenimiento en las autopartistas

En nuestra muestra, el 69% de las empresas cuenta con personal para el mantenimiento correctivo y 4% (mediana inferior y pequeña) lo contrata; luego hay un 27% del total que no utiliza personal especial para esta función, cifra elevada para un área tan vital para la buena marcha del proceso productivo. Este problema se da, como era de esperarse, en la mediana inferior y en la pequeña industria (el 42% y el 58% respectivamente ni lo tienen ni lo contratan), mientras que en todas las firmas con más de 50 trabajadores y todas las em-

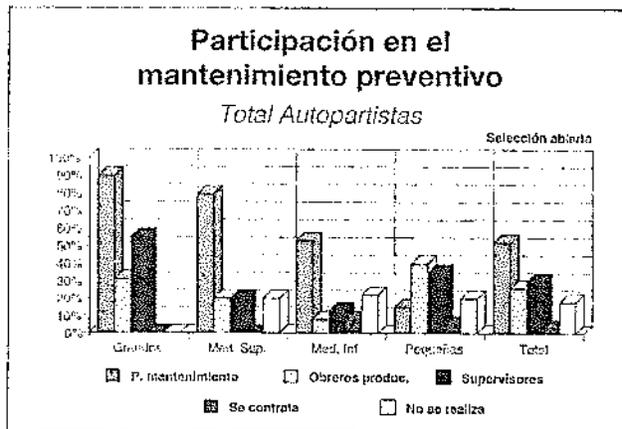
Gráfico 22



presas con cambio organizativo, excepto dos de la mediana inferior, cuentan con personal de mantenimiento.

La integración de las tareas de mantenimiento correctivo dentro de las labores de producción se da en el 31% de los casos, pero, por estratos, básicamente en la mediana inferior (42%) y en la pequeña (47%), donde lo que ocurre es que como no cuentan con personal de mantenimiento, éste lo llevan a cabo los supervisores y/o los operarios de producción; una vez más nos encontramos con que estos trabajadores realizan tareas que ameritan

Gráfico 23



mayor calificación que la de simples operarios para poder solventar las ineficiencias que puede acarrear no tener el personal especializado correspondiente. Mientras que en la grande y en la mediana superior tal integración se encuentra solamente en un 22% y un 7% respectivamente; es decir, la mayoría de estos dos estratos no está aprovechando plenamente las potencialidades de sus operarios, pues hay ciertas tareas menores de reparación que estos podrían hacer; a menudo las hacen, pero no son reconocidas como tales por los departamentos técnicos.

Es interesante el hecho de que distinguiendo las empresas por exportadoras y no exportadoras, son las primeras las que más incitan a una participación de los operadores en el mantenimiento correctivo (43% contra 27% de las no exportadoras).

En cuanto al mantenimiento preventivo, por su parte, el 82% dijo llevarlo a cabo.

Estas cifras, según las cuales sólo un 18% no tendría mantenimiento preventivo, habría que relativizarlas, ya que la pregunta al respecto incita la "deseabilidad social" en tanto la mayoría de los entrevistados debe estar consciente de su importancia. De cualquier manera, en el 53% de las firmas lo estaría realizando el mismo personal de mantenimiento y los trabajadores estarían interviniendo sólo en el 26% de los casos.

Mientras que en las de más de 50 trabajadores aumenta la proporción de trabajadores que participa en el mantenimiento preventivo respecto al correctivo, ocurre lo contrario en las más pequeñas; esto se explica por la misma razón que viéramos

anteriormente, donde, más que una delegación, lo que ocurre es una situación forzosa de hecho y existe poca tradición e información respecto al mantenimiento preventivo. La delegación en las mismas grandes resulta baja dada la importancia de este aspecto, siendo que en casi todos los puestos de trabajo hay ciertas tareas para conservar en buen estado los equipos que los operarios podrían hacer.

Participación en el mantenimiento en las ensambladoras

Todas las ensambladoras tienen personal de mantenimiento y en el 44% de ellas, los operadores de producción participan en alguna medida en las tareas de mantenimiento correctivo. Los supervisores intervienen en el 25% de los casos.

Excepto en una empresa nacional que no contestó (tal vez porque no lo realiza), las tareas de mantenimiento preventivo las lleva a cabo el personal de mantenimiento, y solamente en dos ensambladoras (22%) intervienen los operarios de producción; es decir, al parecer los operarios participan más en el correctivo que en el preventivo, cuando aparentemente es en este último donde podrían tener una mayor incidencia. Los supervisores intervienen en el 50% de los casos.

La intensificación: el ritmo y la carga de trabajo

Desde el punto de vista de los trabajadores y de sus sindicatos, uno de los temas más importantes respecto a la gestión de la organización del trabajo es el efecto que ella pueda tener sobre las condiciones del mismo y dentro de éstas, un aspecto de gran relevancia es el desenvolvimiento del ritmo y de la carga de trabajo. El ritmo se refiere a la velocidad con que se realizan una o varias tareas, al lapso durante el cual ésta o éstas se ejecutan sin interrupción, y al intervalo de tiempo (ciclo) comprendido entre una y otra acción. La carga se refiere al tipo y cantidad de tareas que debe hacer un trabajador en su jornada diaria, las cuales representan un esfuerzo físico determinado. El incremento de alguno de ellos supone una intensifi-

cación del trabajo.

Cuando se observa la recuperación de los volúmenes de producción pero no así de los de personal, reducidos en respuesta a la caída del mercado y a la crisis que en general ha atravesado el sector industrial, podemos deducir que se está produciendo una intensificación del trabajo, a menos que ello haya estado acompañado de una modernización tecnológica u organizativa. Es decir, en aquél caso, el mejoramiento de la productividad laboral estaría basado en un mayor esfuerzo y desgaste físico de la fuerza de trabajo contratada.

Con las transformaciones organizativas los efectos pueden ser diversos, dependiendo, entre otras cosas, del tipo de programa que se emplee. Varios de los estudios realizados en empresas que han introducido nuevas técnicas organizativas enfocadas hacia el mejoramiento continuo, han destacado cómo ellas modifican el ritmo y la carga de trabajo establecida previamente, pudiendo provocar su intensificación. Pero como las prácticas varían, varían también sus efectos. Los grupos de trabajo de la Volvo en Suecia trabajan con largos ciclos y el ritmo de trabajo, así como los lapsos de rotación entre ellos, lo establecen los propios trabajadores. En cambio, las prácticas para reducir de manera drástica los inventarios entre puestos, como es el caso del justo a tiempo y en general las que buscan alcanzar la "producción ajustada", han sido acusadas de crear una alta tensión en la fuerza de trabajo porque están bajo el imperativo de no detener nunca el ritmo de producción al tiempo que tienen que identificar cualquier posible falla en el sistema. En su defensa se alega:

Pero también proporciona a los trabajadores las calificaciones que necesitan para controlar su entorno de trabajo y el reto continuo de hacer que el trabajo sea cada vez más fluido... La producción ajustada ofrece una tensión creadora en la que los trabajadores tienen muchos modos de hacer frente a los retos (Womack et al, 1992: 83).

Un estudio sobre el caso alemán resume la complejidad del problema:

El trabajo frente al cual nos encontramos es calificado y ofrece posibilidades de regulación, no obstante, las difi-

Gráfico 24

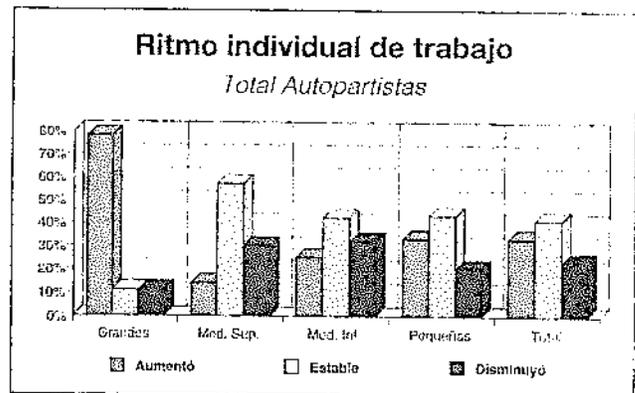
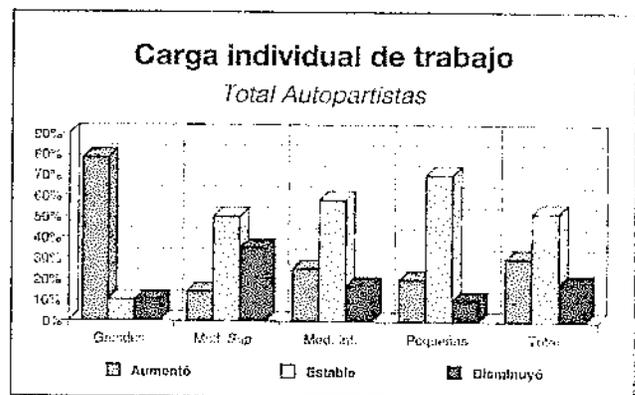


Gráfico 25



cultades debidas al estrés son visiblemente elevadas... Esta actividad escapa, entonces, a una clasificación estricta expresándose en la oposición "calificada/autónoma/distensa/comfortable" por una parte, y "fragmentada/impuesta/tensa/forzada" por la otra; ella parece ser calificada y forzada, autónoma y tensa (Kern y Schumann, 1989:103).

La intensificación del trabajo en autopartistas y ensambladoras

En las autopartistas vistas todas conjuntamente, tanto el ritmo como la carga de trabajo se han mantenido predominantemente estables en los últimos años, siendo una minoría la que los ha aumentado.

Son las empresas grandes las que mayoritariamente (78%) han aumentado el ritmo y la carga de trabajo. Más allá de las grandes, la proporción de empresas con procesos de mejora que ha aumentado el ritmo y la carga de trabajo (43% y 48% respectivamente) es muy superior a las que no los tienen (28% y 18%).

En el caso de las ensambladoras son menos las que han aumentado el ritmo (68%) y la carga (58%) respecto a las grandes autopartistas, lo que tal vez tenga que ver con el tipo de cambios implantados.

Algunos indicadores de eficiencia: productividad, tiempos muertos y desperdicios

El reto que tienen que confrontar las empresas dentro del nuevo contexto de apertura y globalización no es solamente mejorar la calidad de los productos, para equipararla a la de los productos importados, y la flexibilidad, para ajustarse a un entorno cambiante. El tercer objetivo, tan importante como los dos anteriores para elevar la competitividad, es el de incrementar la productividad global de la empresa, indicador cuantificable del mejoramiento progresivo y donde cristalizan los beneficios obtenidos a través de la economía del tiempo de producción. La productividad como tal abarca muchos campos que escapan a la organización del trabajo, pero hemos querido al menos poder evaluar algunos de sus indicadores. Hemos indagado, entonces, sobre la productividad laboral y otros dos aspectos que *stricto sensu* son parte de esta última, pero que vistos separados nos dan una imagen más específica del estado de la organización del trabajo: la reducción de los desperdicios y de los tiempos muertos.

Gráfico 26

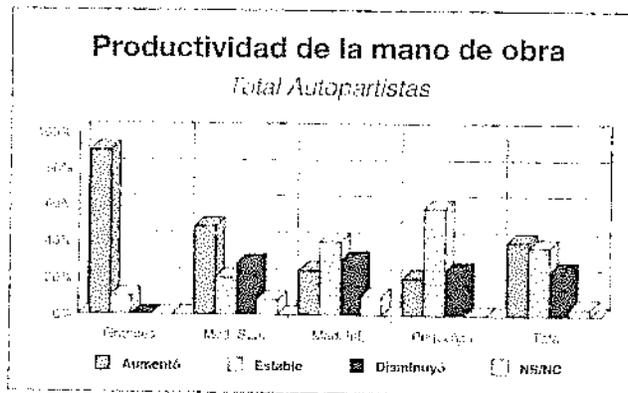
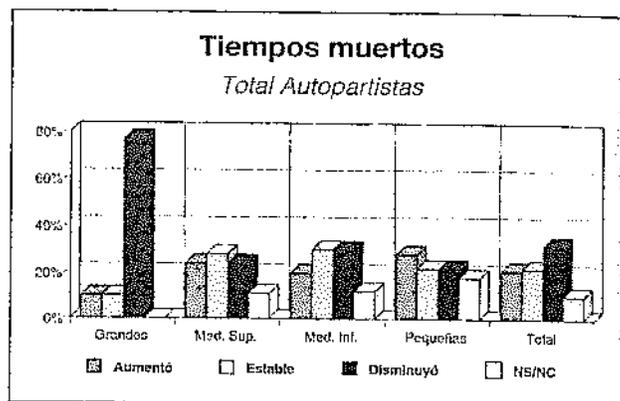


Gráfico 27



Algunos indicadores de eficiencia en las autopartistas⁶

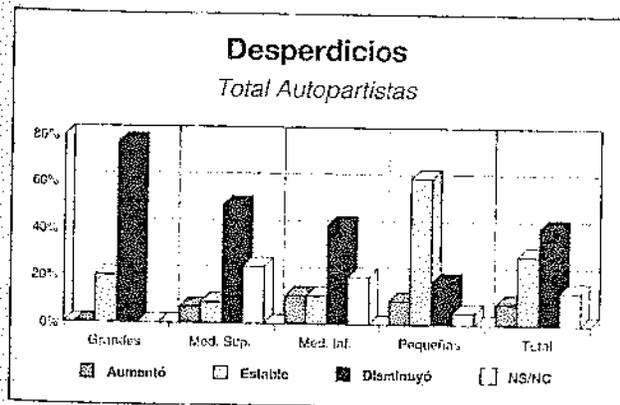
Visto el subsector en su conjunto, despierta preocupación que el 61% de las firmas no haya logrado elevar su productividad en un período signado por la crisis y la recesión del mercado. Un 35% la ha mantenido estable pero la situación de las firmas que la han disminuido amenaza con volverse crítica si no logra ser revertida en el corto plazo, las cuales configuran el 27% con menos de 100 trabajadores.

Como era de esperarse, las proporciones cambian substancialmente al analizar la información diferenciando los estratos. En la muestra de las grandes, solamente una empresa, que no ha introducido mejoras organizativas, ha mantenido estable la productividad y ninguna la ha disminuido. La diferencia es importante respecto al estrato que le sigue, pero además es alto el porcentaje de éste que la ha disminuido (28%). El porcentaje de las que la ha incrementado va disminuyendo con el estrato, pero las pequeñas declaran una caída algo inferior a los dos que la preceden.

La incidencia del cambio organizativo para la mejora de la productividad es muy clara: el 62% de las que ha introducido programas de mejoramiento ha incrementado la productividad mientras que entre las otras tan sólo la ha aumentado el 25%. Asimismo, es notoria la diferencia entre las exportadoras y las no exportadoras, habiéndola aumentado el 67% y el 30% respectivamente.

El 35% de las firmas del conjunto del sector autopartista ha logrado disminuir los tiempos

Gráfico 28



muertos. Una vez más las grandes se distinguen del comportamiento -muy homogéneo- de los otros estratos al haberlos reducido un 78%. El control de los tiempos muertos, sean por tiempos de parada o por tiempo improductivo en general, es de por sí un problema más difícil de atacar, pero además es un indicador más complejo de hacerle seguimiento y en la organización tradicional ha sido un problema poco tomado en cuenta. El hecho de que solamente el 52% de las que han hecho cambios haya logrado disminuirlos denota la complejidad del problema, aun cuando representan el doble de las que lo han logrado en las que no han hecho cambios (25%); esto se puede explicar porque representan casos donde los cambios no han involucrado reorganizaciones del *layout*.

El caso más grave lo representan las que dicen haberlos aumentado, porcentaje nada desdeñable por lo que el asunto implica (25%); no obstante, este dato pudiese responder, más que a problemas de ineficiencia, a las interrupciones o reducciones de los volúmenes de producción en respuesta a la caída del mercado.

Frente al tema de los desperdicios, los resultados son un poco más halagüeños que en el anterior en lo que respecta a las empresas entre 25 y 100 trabajadores, presentándose como más problemático para las más pequeñas. En este caso la diferencia entre las empresas con cambio y las que no lo han hecho es más notoria: las primeras los han reducido en un 76%, mientras que las segundas sólo en un 25%; estos datos nos orientan en cuanto a los aspectos que se están priorizando en la reorganización de la producción. Otro dato a tomar en

cuenta es el porcentaje de empresas que no respondieron frente a ambos ítems (17% de las de menos de 100 trabajadores), siendo sobre todo llamativo el de la mediana empresa y en particular el de la mediana superior (27%), más aún cuando no se pedían datos numéricos.

Algunos indicadores de eficiencia en las ensambladoras

La mayoría de las ensambladoras (56%) ha mejorado la productividad pero ello ha ocurrido en las empresas extranjeras, y la única de éstas que la ha mantenido estable es la que no ha introducido cambios organizativos.

Entre las nacionales, los resultados son casi contrarios pues ninguna la ha incrementado y dos la han disminuido.

Respecto a los tiempos muertos el comportamiento es similar: dos de las tres nacionales los han aumentado frente a dos de las seis extranjeras. De cualquier manera el porcentaje de las que los ha disminuido es inferior al de las autopartistas, lo que es extraño en empresas que se supone han mejorado sus sistemas de racionalización, por lo que o no los están tomando suficientemente en cuenta o lo interpretaron también en relación con la caída en los volúmenes de producción. En cuanto a los desperdicios, en los resultados son más lógicos, habiéndose reducido en el 78% de ellas.

4. La subcontratación: unas se integran, otras se dispersan?

Otra de las tendencias que han venido acompañando la reestructuración económica a nivel mundial ha sido el recurso creciente a la subcontratación. Los requerimientos en tecnología y la diversidad productiva han conducido a una especialización progresiva por parte de las firmas, externalizando la producción de fases o partes que pasan a subcontratar a terceros, sea pequeños talleres u otras empresas del ramo; éstas a su vez pueden subcontratar a otras creándose 'pirámides de subcontratación'. Las ventajas que ofrece esta 'desintegración vertical' son diversas:

permite a las empresas dominar mejor ciertas áreas específicas, ajustarse de manera más flexible al mercado y transferir ciertos costos (por personal, por períodos de inactividad, etc.) a las empresas subcontratadas. Estas últimas son las que sufren la contrapartida de tales ventajas pero pueden aprovechar los beneficios de su especialización respectiva y asegurar nichos de mercado (OIT, 1994).

Pero para que este sistema sea eficiente se requiere de una estrecha articulación entre estas empresas para la creación de redes que transfieran y potencien sus ventajas competitivas de unas a otras.

Las empresas más poderosas de la red se interesan activamente en elevar las capacidades de sus proveedores y clientes... Las diversas formas de cooperación en estas estructuras interconectadas (redes) se traducen en la racionalización conjunta de costos y en el aprendizaje colectivo. A medida que esta práctica se propaga, las empresas aisladas se encuentran en creciente desventaja. La competitividad y adaptabilidad de cada empresa tiende a depender cada vez más del establecimiento de relaciones eficaces entre usuarios y productores (Pérez, 1989:26).

No obstante, lo más difícil parece ser que estas relaciones sean entendidas en forma bilateral de manera que resulten beneficiosas para todas las empresas inmersas dentro de ellas, tal como lo destaca un estudio sobre el sector plástico:

Los datos muestran que existe un alto nivel de desconfianza entre empresas subcontratantes y subcontratadas que dificultan el establecimiento de relaciones de colaboración... La desconfianza se refleja, a su vez, en la ausencia de mecanismos sistemáticos y permanentes de transferencia de tecnología y conocimientos entre subcontratantes y subcontratadas (Montoliu, 1991: 141).

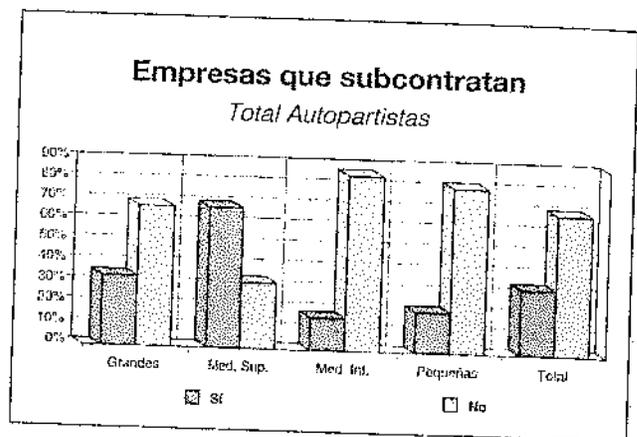
El peso que en dicho sector tienen las prácticas tradicionales se puede deducir del hecho de que los únicos casos en que las relaciones de subcontratación redundarían a favor del avance técnico organizacional de las subcontratistas, serían cuando la empresa subcontratante es extranjera o trabaja por licencia de empresas extranjeras con estrictos estándares de calidad, higiene y mantenimiento, o cuando dichas subcontratistas son de la misma propiedad -pero con razón social distinta- que las subcontratantes.

Desde el punto de vista laboral el balance de la extensión de este fenómeno es complejo. Por una parte, es un sistema de relaciones que optimiza las posibilidades de sobrevivencia y desarrollo de las empresas involucradas, por lo que favorece a sus trabajadores. Pero por la otra, en la medida en que se pretenden aprovechar los beneficios de la externalización de ciertos costos, suele implicar para la 'empresa madre' la disminución del volumen de trabajadores fijos, al tiempo que tiende a incentivar la ventaja comparativa de los bajos salarios en las empresas subcontratadas. Pero los bajos salarios suponen trabajo descalificado y de baja calidad; por tanto, un sistema basado en la precarización del trabajo difícilmente podrá producir una empresa plenamente competitiva.

De cualquier manera, las situaciones que se pueden derivar de la práctica de la subcontratación y más todavía las del uso de formas de contratación inestables (que trataremos en el próximo capítulo), están dentro del área de problemas más delicados que acompañan a los procesos de reestructuración productiva.

Para el caso que nos ocupa como es el del sector autopartista hay que aclarar, en primer lugar, que dado que en nuestro país no se producen motores -que es la parte de mayor complejidad-, las piezas y partes producidas suelen implicar pocas fases. Pero además, de acuerdo a la información que nos suministró la cámara de autopartes (FAVENPA)⁸, para ser considerado fabricante de autopartes es necesario que la transformación de la materia prima y el proceso intermedio de fabricación lo realice la misma empresa. Los

Gráfico 29



fabricantes de autopartes no proveerían de insumos intermedios a otros fabricantes porque las especificaciones de cada producto conllevarían a que los fabricantes concluyan las piezas o partes en sus propias instalaciones. Sin embargo, se nos señalaron varias excepciones en que ello ocurre, sea porque se subcontratan empresas que no son consideradas autopartistas o porque producen partes exclusivamente para la industria automotriz. De cualquier manera, el interés es conocer si existen encadenamientos en las empresas del sector.

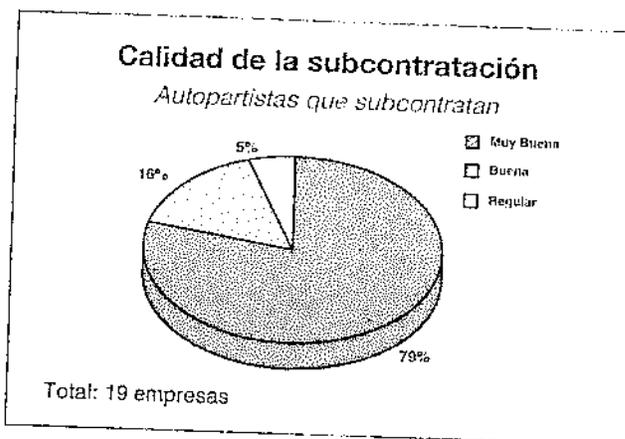
La subcontratación en las autopartistas

Seguramente por las razones señaladas, la subcontratación no es una práctica muy extendida en la muestra de las autopartistas, pues solamente el 33% de ellas la emplea para la realización de ciertas partes y piezas.

Las que más la utilizan son las firmas de la mediana superior (67%), las cuales subcontratan pequeños talleres y una tercera parte subcontrata también empresas de mayor tamaño, al igual que las dos de la mediana inferior (15%). La razón fundamental para que las firmas de entre 25 y 100 trabajadores subcontraten es porque no cuentan con la tecnología adecuada para la realización de determinadas partes o piezas. Esta misma razón es la que motiva a una de las tres grandes que emplean la subcontratación de pequeños talleres (33%) mientras que las otras dos lo hacen para cubrir mayores volúmenes de producción en circunstancias de incrementos en la demanda; es decir, que la gran mayoría de las grandes se mantienen integradas verticalmente. Una de las grandes que subcontrata lo argumenta de la siguiente forma:

En la actualidad contratamos la parte de estampados para estructura porque un estudio de factibilidad nos hizo llegar a la conclusión de que era mejor subcontratar ciertas partes que producirlas porque de esta forma se disminuían los costos fijos y el costo de producción. Hoy se tiende mucho a subcontratar las operaciones que no son parte central como las que se manejan con la prensa, láminas, etc., porque si se abarcan muchas áreas se te complica la existencia⁹.

Gráfico 30



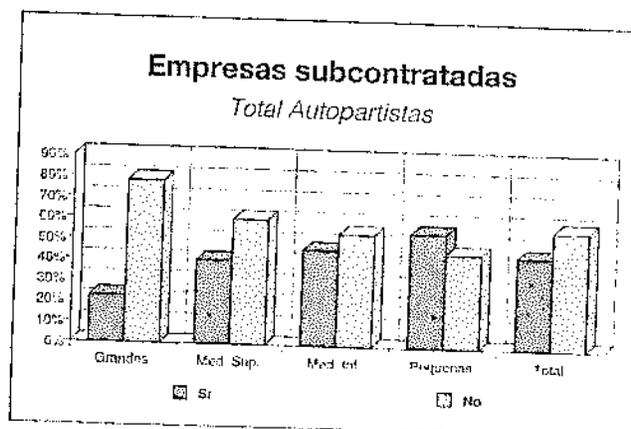
Un 20% de la pequeña empresa subcontrata a otras empresas de su tamaño sea por incrementos en la demanda, disminuir costos o por ausencia de ciertas tecnologías.

La evaluación que hacen las empresas de la calidad del trabajo subcontratado es mayoritariamente positiva (aunque algunas aclaran que depende de la empresa subcontratada).

En los casos en que puede apreciarse con mayor claridad el carácter de esta relación es en las empresas del grupo corporativo más grande del sector, ya que ellas adelantan una política de desarrollo de proveedores que incluye a las firmas subcontratadas. Dicha política involucra no solamente un seguimiento de las normas de calidad sino que además pone a disposición de tales empresas los servicios de formación que adelanta su centro de entrenamiento, FUNDAMETAL.

Pero el fenómeno de la subcontratación adquiere más fuerza cuando se aprecia desde una perspectiva inversa, ya que el 44% de las firmas ha

Gráfico 31



sido subcontratada.

El 22% de la grande ha sido subcontratada para cubrir incrementos de la demanda de otras empresas; esta misma razón ha sido la que más ha incidido en el caso del 40% de la mediana superior y de la pequeña; en la mediana inferior, en cambio, la razón que predomina para haber sido subcontratada es la intención de disminuir costos de producción. Cuatro de las empresas (dos de la mediana y dos pequeñas) son subcontratadas por contar con cierto tipo de tecnología.

5. Las competencias requeridas

El perfil del trabajador que las empresas aspiran tener responde a las competencias que consideran que debe tener éste para cumplir con los objetivos de la producción y de la empresa. Las prácticas de la organización del trabajo nos han ido dibujando un boceto del perfil de trabajador que las empresas utilizan. Ahora necesitamos saber cuáles consideran ellas que deben ser las competencias que han de tener esos trabajadores; de allí podremos evaluar si sus expectativas se ajustan a lo que hemos apreciado que emplean en la realidad y apuntar las características que deberían tener los trabajadores que se están requiriendo.

En la organización tradicional, las competencias de orden, relativas a la disciplina, el acatamiento y cumplimiento de las normas junto con las competencias físicas, como es la habilidad manual y los buenos reflejos, y junto con la experiencia, son las más importantes para que un trabajador haga bien su trabajo. En la organización moderna, la delegación de nuevas responsabilidades supone la necesidad de conocimientos y técnicas adicionales para estar en capacidad de cumplir funciones que antes hacían otros niveles jerárquicos, por lo que nuevas competencias cobran fuerza sustituyendo en importancia a las anteriores: las competencias básicas, adquiridas normalmente a través de la educación formal y que supone un manejo de la lectura, la escritura y la comprensión de relaciones matemáticas; las competencias de carácter intelectual, como son la capacidad de razonar, de aprender, de resolver

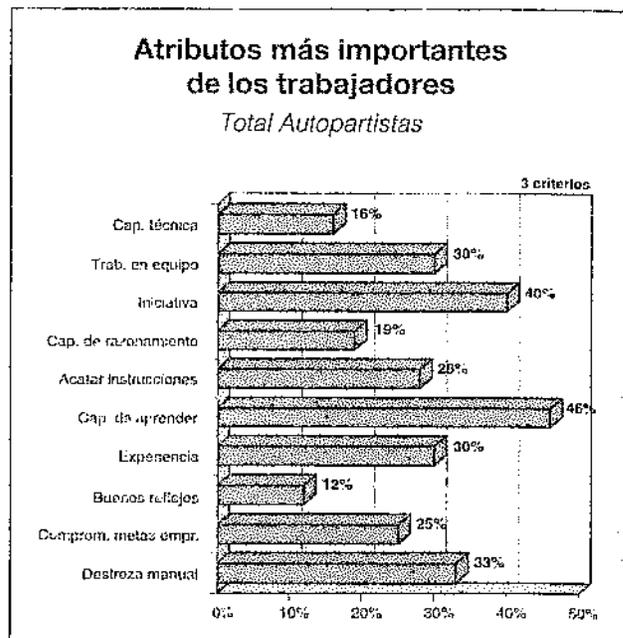
problemas; las competencias técnicas, cuyo eje está en torno a los saberes en el área de la micro-electrónica y las competencias de carácter actitudinal como son trabajar en equipo, y tener iniciativa y motivación frente al trabajo y la empresa. Por tanto, las competencias suponen determinados atributos y conocimientos por parte de los trabajadores.

Por el estudio del IESA sobre competitividad y recursos humanos podemos extraer que la atención a las competencias es un aspecto que todavía tiene poco desarrollo en nuestro país, aun a nivel gerencial:

Algunas empresas están utilizando criterios de selección novedosos tales como competencias, adaptación a la cultura, liderazgo, capacidad de aprendizaje y flexibilidad. No obstante, el uso de estos criterios no es una práctica muy extendida (Granell, 1994:69).

Cuando los procesos de cambios son vistos como progresivos, los requerimientos de calificación no son estáticos sino que son parte de un *continuum* en la medida en que se van a ir exigiendo nuevas habilidades y aptitudes. Más aún si se entiende el progreso del personal en función de la formación de mercados internos de trabajo.

Gráfico 32



Las expectativas frente a los atributos

Atributos esperados en las autopartistas

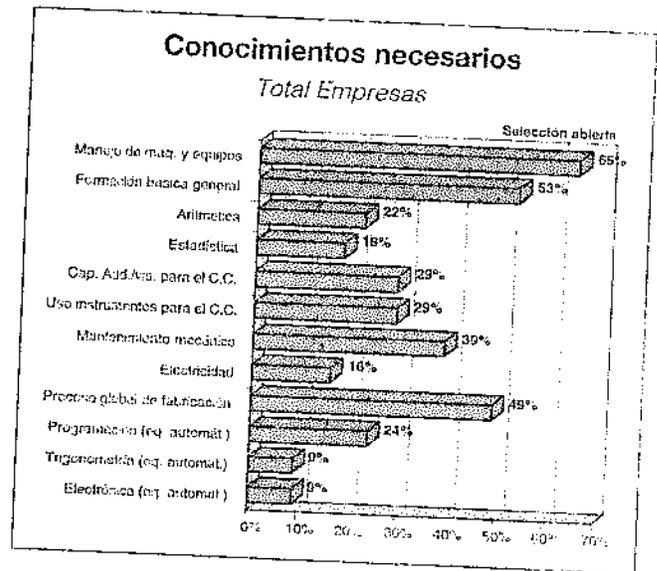
Los atributos que las empresas consideran que deben tener los trabajadores se presentan dispersos, no habiendo en ninguna un porcentaje mayoritario. Las tres opciones más fuertes son, primero, la capacidad de aprendizaje (46%), segundo, la iniciativa (40%) y tercero, la destreza manual (33%); las más débiles son los buenos reflejos y la capacidad técnica. Es decir, están entremezclados los criterios tradicionales con los más modernos.

Visto por tamaño, la capacidad de trabajo en equipo es lo más importante para las grandes autopartistas y en segundo lugar, la iniciativa y la compenetración con las metas de la empresa. Estos atributos están ajustados dentro de los rasgos necesarios para poner en marcha las innovaciones blandas, pero están todos dentro del campo de las competencias actitudinales; es decir, la capacidad técnica, que es la base de la profesionalidad y que es necesaria para que las iniciativas que tomen los trabajadores sean acertadas, y la capacidad de razonamiento, competencia intelectual por excelencia, son relevantes sólo para un pequeño número de empresas grandes, y aún menos para los otros estratos. Esto pareciera denotar que todavía no hay un real convencimiento del papel que desde el punto de vista técnico puede y debe jugar el trabajador y/o que los cambios introducidos no exigen tal papel. Las que escogieron dichos atributos lo hicieron siempre acompañándolos de alguno de los otros que anteriormente denominamos como no tradicionales, por lo que serían firmas colocadas en una perspectiva modernizadora.

En la mediana y en la pequeña la capacidad de aprendizaje pasa a ocupar un lugar relevante, al tiempo que aumentan las que estiman importante la destreza manual y la capacidad de acatar instrucciones. En estos casos, la necesidad de trabajadores con capacidad de aprendizaje no va vinculada al establecimiento de nuevas prácticas en la organización del trabajo.

En cuanto a los atributos que se aspira tener hay que tomar en cuenta cuánto la empresa está

Gráfico 33



dispuesta a pagar por ellos. Es decir, quizás lo que se desea tener vale más de lo que se está dispuesto a pagar. Inciden las tres dimensiones: lo que se paga, lo que se adquiere y lo que se usa; nadie desea adquirir determinadas capacidades que tienen un costo si luego en la producción no las va a poner en práctica, por más que diga lo contrario. La iniciativa, la capacidad de aprendizaje, son elementos sofisticados que sólo son útiles en organizaciones que delegan responsabilidades a sus trabajadores y que tienen una política de desarrollo de carreras. Por ello, son las empresas que se modernizan las interesadas en adquirir tales competencias y desarrollarlas, ampliando su brecha con las restantes, pero además ampliando las dificultades de los trabajadores que provienen de las no modernizadas para acceder a ellas.

Atributos esperados en las ensambladoras

Las respuestas de las ensambladoras se asemejan una vez más a las de las autopartistas grandes pues se inclinan predominantemente hacia los mismos atributos que éstas. La capacidad de trabajo en equipo (78%), la iniciativa (67%) y el compromiso con las metas de la empresa (67%) son los atributos de más alta selección. La capacidad técnica y la capacidad de razonamiento tienen aún menos relevancia que en las autopartistas, pues fueron escogidas, respectivamente, por una sola empresa, así como el resto de los atributos.

¿Cuáles son los conocimientos necesarios?

En el punto anterior pudimos apreciar que los conocimientos técnicos de los trabajadores no están dentro de las primeras prioridades; dentro de las grandes más modernizadas nunca fue señalada como primera prioridad. Esto se ajusta al hecho de que, en el momento de señalar los conocimientos requeridos por los trabajadores de producción, son poco mencionados aquellos que han estado tradicionalmente en manos de los niveles técnicos. Tanto autopartistas como ensambladoras, coinciden mayoritariamente en privilegiar el manejo operativo de máquinas o equipos (65%) y la formación básica general (53%). El otro campo en el que más coincidencia hay es en cuanto a la necesidad del conocimiento del proceso global de fabricación (47%), aspecto importante pues permite a los trabajadores conocer el sentido de su trabajo dentro del conjunto. Conocimientos en estadística y en el uso de instrumentos para el control de calidad fueron básicamente señalados por empresas con procesos de mejora, pero los otros son necesarios solamente para una minoría de empresas, distribuidas de manera similar por tamaño y subsector.

El tipo de atributos y conocimientos requeridos orienta acerca de la dificultad de modificar de fondo la forma de entender el proceso de trabajo. Cosa distinta estaría ocurriendo en algunas de las empresas pertenecientes a un mismo grupo corporativo; sobre ellas se puede confirmar lo que ya había sido señalado en otro estudio sobre varios sectores que las incluyen dentro de las empresas más avanzadas en sus procesos de modernización:

Aparecen claros requisitos de conocimiento conceptual y analítico de procesos, a la vez que capacidades de diagnóstico y solución de problemas. A la mayor capacidad de abstracción, de cálculo, manejo estadístico, se agregan en las empresas que tienen grupos de mejora, capacidades de trabajo en grupo, de expresión y sistematización de ideas (Alonso et al, 1993:105).

6. La organización del trabajo, en síntesis***La racionalización avanza en las grandes***

Las empresas de más de 50 trabajadores en la industria automotriz se caracterizan por haber avanzado en sus procesos de estandarización, asignación y control de costos por fase de proceso y en la formalización de los procedimientos, al contrario de lo que ocurre en las más pequeñas, donde el promedio de racionalización es bajo; todo indica que el desarrollo de procesos de modernización organizativa, y por ende de una participación eficiente de la mano de obra, requiere de ser antecedido por un esfuerzo de divulgación y asesoría en esta materia. En el caso de las ensambladoras, la condición de extranjeras incide para darle mayor importancia al seguimiento de los indicadores productivos.

A las puertas de la modernización técnica

En los últimos cinco años la incorporación de maquinaria automatizada se ha producido básicamente en las empresas de más de 50 trabajadores, pero son sobre todo las de más de 100 trabajadores las que han avanzado en la modernización técnica de todas las áreas de la organización. En la incorporación de equipos automatizados en el área de producción, parecen condicionar la eficiencia de su uso aspectos relativos a las características y grado de diversificación de cada proceso productivo. En cuanto a la organización del trabajo, en raros casos los trabajadores participan en la programación de dichos equipos, con lo que se estaría desaprovechando la flexibilidad que ello le podría conferir al proceso de fabricación, además de frenar el enriquecimiento del trabajo de estos operadores. Pero asimismo y no menos importante, en ningún caso, la automatización se ha traducido en reducción del volumen de trabajadores.

Reorganización del trabajo a paso de tortuga: en la distribución del trabajo los equipos cobran fuerza

El trabajo en equipo es una práctica muy extendida en el sector automotor. Aun cuando la mayoría solamente la utilice para ciertas fases del proceso, ello apunta a que nuestras empresas han dejado de ser, o nunca lo fueron -ya que es una variable independiente del cambio organizativo-, estrictamente tayloristas; parecen ser más bien un híbrido que manteniendo ciertas pautas rígidas utiliza otras que le confieren ciertas dosis de flexibilidad. Lo que tocará apreciar más adelante es si este uso del trabajo en grupo se corresponde con el intenso entrenamiento que requiere, como vimos anteriormente, para cumplir sus objetivos. De todas las categorías las que más coinciden con el trabajo en equipo son el tamaño (la más grande y la más pequeña) y la condición de exportadoras.

La rotación no es sistemática

Tanto en ensambladoras como en autopartistas, la rotación es una práctica extendida de manera natural, es decir, independientemente del hecho de la reorganización -tal como el trabajo en equipo-, lo que favorece la flexibilidad interna de las firmas. Sin embargo, la mayoría de ellas no la aplica sistemáticamente sino de forma ocasional y básicamente para cubrir ausencias, lo que ratifica que no es una práctica empleada dentro de una nueva concepción del trabajo; pocas empresas la emplean para desarrollar la multihabilidad. La mitad de las empresas rota a todos los trabajadores indistintamente, mientras que la otra mitad lo hace especialmente con los trabajadores más calificados.

La diferencia entre ambos subsectores es que un porcentaje menor de las ensambladoras identifica trabas para su uso a pesar de que los tabuladores son más complejos que los de las autopartistas; estas últimas, por su parte, manifiestan en forma más común los obstáculos y en particular, la insuficiente calificación de los trabajadores, y en menor medida, su resistencia. El hecho de que dicha resistencia no esté vinculada a los tabula-

dores o a la acción sindical conduce a relacionar ambos obstáculos (calificación y resistencia) entre sí, es decir que, tal como vimos con los frenos al cambio organizativo, la inseguridad para responder a las exigencias de puestos diversos dada la ausencia de experticia, puede conducir al rechazo a la rotación por parte de algunos trabajadores. Asimismo, el que un porcentaje importante de empresas no identifique ningún inconveniente para su uso, independientemente de que la utilice o no, o de que la utilice de forma ocasional, denota que no hay convicción de sus virtudes.

Para que esta práctica adquiera un carácter más regular se requeriría, además de aceptar sus bondades, una mayor capacitación de la fuerza de trabajo para poder superar los principales obstáculos.

Hay quienes delegan el control de calidad

El control de calidad es un hecho prácticamente masivo en las empresas de la industria automotriz. La integración de las tareas de calidad con las de producción, que constituye el camino que optimiza la capacidad de respuesta, es una práctica que ha cobrado mucha fuerza en las grandes empresas autopartistas y en las ensambladoras extranjeras, no así en las nacionales. Algo similar ocurre respecto a la participación directa de los trabajadores en el mejoramiento de la calidad que se da en la mayoría de las ensambladoras extranjeras y aproximadamente en la mitad de las autopartistas, todas dentro de procesos de cambio organizativo; esta sigue siendo una cantidad respetable dentro de un sector industrial poco acostumbrado a delegar responsabilidades; no obstante, responsabilidades que ameritan una fuerte autonomía, como parar la producción, son todavía transferidas en muy raros casos.

Por razones diferentes, derivadas de la ausencia de personal de soporte técnico y no de una reorganización, se observa también en las firmas de menor tamaño la integración de las tareas de calidad con las de producción, y por tanto la intervención de los trabajadores en ellas; en las más pequeñas, además, existe un porcentaje en el cual, al no tomar en cuenta el control de calidad,

los resultados dependen aún más de los mismos trabajadores. El comportamiento más tradicional se observa en el estrato de la mediana, excepto en las que están en proceso de cambio organizacional.

Aunque en el conjunto del sector automotor el porcentaje de firmas donde se ha producido una verdadera delegación de responsabilidades es muy minoritario, el hecho de que en casi la mitad de las firmas el personal de producción tenga bajo su responsabilidad las tareas de control de calidad, nos está diciendo de la importante responsabilidad que éste tiene, sea cual sea la razón que ha conducido a ello, en un área tan vital para el éxito de la empresa. Asimismo y nuevamente, si a esos trabajadores no se les potencia su formación, esa mayor responsabilidad puede estar provocando resultados contraproducentes.

En el mantenimiento la participación es rara

Los procesos de reorganización en la industria automotriz no suelen incorporar dentro de sus prácticas la participación en las tareas de mantenimiento, ni correctivo ni preventivo, aunque se toma más en cuenta en el caso de las exportadoras. Las firmas en las cuales la fuerza de trabajo tiene una mayor incidencia al respecto suele derivar de la ausencia del personal especializado para tal efecto y no de una política explícita. Estos resultados, por tanto, nos identifican, para el caso de las empresas de más de 50 trabajadores, un área en la cual se están desaprovechando las capacidades obreras para la reducción de desperdicios y costos, y para la prolongación de la vida útil de la maquinaria y equipos; y para el caso de las de menor tamaño, un área sobre la cual hay que capacitar a los trabajadores en virtud de la responsabilidad que en ella tienen.

La intensificación: el ritmo y la carga de trabajo

En la mayoría de las empresas de la industria automotriz no se ha producido un proceso de intensificación del trabajo por efectos de la reestructuración económica, lo que se ajusta a una

situación de caída del mercado. Sin embargo, las empresas del sector autopartista que en mayor medida han adelantado procesos de mejora son las que más han incrementado el ritmo y la carga de trabajo.

La intensificación del trabajo que la reorganización estaría provocando representa el lado problemático de los procesos de mejora desde el punto de vista de los trabajadores y es, por tanto, una de las áreas que reivindica la importancia y vigencia de la acción sindical encargada de regularla; éstos son los responsables de apreciar cuáles son las dimensiones de esa intensificación, aceptable siempre y cuando ella no vaya en desmedro de la salud de los trabajadores y, además, esté en armonía con un trabajo más enriquecido, calificante y mejor remunerado.

En el caso de las ensambladoras, en particular las extranjeras, como la presencia sindical es más fuerte que en las restantes empresas, podemos concluir que ella ha incidido para controlar la intensificación del trabajo, pero también, por las particularidades del cambio en tales firmas, se puede deducir que los efectos sobre el ritmo y la carga de trabajo dependen en gran medida del tipo de modificaciones introducidas en la reorganización de la producción.

Algunos indicadores de eficiencia

Las ensambladoras extranjeras y las grandes autopartistas, ambas habiendo introducido cambios organizativos, manifiestan tener las prácticas más virtuosas -en términos de sus resultados- en la productividad de la mano de obra y en la reducción de tiempos muertos y desperdicios. Las ensambladoras nacionales, en cambio, presentan datos mayormente positivos solamente en lo relativo a los desperdicios.

En cuanto a las empresas de menos de 100 trabajadores la realidad observada está indicando en la mayoría de ellas la necesidad de una acción urgente para el mejoramiento de sus sistemas internos. La desinformación respecto a los indicadores analizados y la falta de políticas definidas al respecto puede conducir a un agravamiento de la situación. Las firmas de estos estratos

que ya han adelantado programas de mejoramiento manifiestan aumentos en la productividad y en la reducción de los desperdicios, pero no así de los tiempos muertos. Pero sobre este último indicador cabe una reflexión adicional: en un período de recesión del mercado parece natural que las prioridades se sitúen más en la productividad laboral y en los desperdicios; aquellas empresas que tienen un mercado asegurado y creciente son las más interesadas en aligerar su producción, mientras que las demás privilegian otros aspectos. Por otra parte, el concepto puede prestarse a confusión para quienes no lo manejan cabalmente. De cualquier manera, los ahorros posibles a través de medidas concretas como la reorganización del *layout*, la eliminación de pasos innecesarios o la delegación de responsabilidades para elevar la capacidad de respuesta, son factores que a la vez que disminuyen los tiempos muertos, generan importantes ahorros. Se requeriría, por tanto, una mayor difusión sobre esta materia.

La subcontratación: unas se integran, otras se dispersan

La subcontratación no es una práctica muy extendida en el sector autopartista la mayoría realiza el proceso completo de fabricación. La mayor parte de las empresas grandes funciona en forma integrada y cuando la utilizan es básicamente de manera coyuntural, para cubrir incrementos en la demanda; hay sin embargo las que lo hacen en la perspectiva de desintegrarse verticalmente y que la acompañan de una política de desarrollo de proveedores.

Las empresas que más emplean la subcontratación son las de la mediana superior, lo que hacen con talleres más pequeños o empresas de su misma talla; algo similar ocurre, aunque con menor frecuencia, en las de menos de 50 trabajadores. Puede estar ocurriendo que por la caída del mercado ciertas empresas se han diversificado para generar otros productos distintos a los de la industria automotriz o que esta práctica se está comenzando a extender como parte del fenómeno mundial de aprovechar la ventaja de la especialización. Estos encadenamientos dentro o hacia

afuera del sector, están indicando la existencia de relaciones y de dependencia de algunas empresas entre sí, cuyas características han de tener una gran importancia en el resultado final de la empresa 'madre'.

El hecho de que la subcontratación no se emplee por lo general para reducir costos sino por incrementos de la demanda o para la realización de partes complejas que ameritan una tecnología especializada, permite suponer que no está dirigida a sustituir trabajo no calificado sino que, por el contrario, requiere de éste para asegurar su óptimo resultado.

Las competencias requeridas

Las competencias que mayormente las grandes empresas de la industria automotriz aspiran de su fuerza de trabajo son las de carácter actitudinal (capacidad de trabajo en equipo, iniciativa y penetración con las metas de la empresa) y las básicas (adquiridas a través de la formación general). Tales competencias indican el surgimiento de un nuevo perfil de mano de obra distinto al tradicional donde la disciplina y las habilidades manuales pierden importancia. Sin embargo, dentro de este nuevo perfil, las competencias intelectuales, como la capacidad de razonamiento y las técnicas son requeridas por un grupo muy pequeño, mientras que para el resto éstas siguen siendo secundarias, lo que denota que la delegación de funciones es todavía limitada y que los cambios no han adquirido aún una complejidad tal como para requerir de ellas.

En las empresas de menor tamaño, la capacidad de aprender cobra fuerza. Pero esto no es una necesidad que surge dentro de procesos de cambio; va unida al requerimiento de competencias físicas (habilidad manual) y de orden (saber acatar instrucciones), lo que parece derivar a su vez de la necesidad de contar con un personal con capacidad de asimilar rápidamente el manejo de la maquinaria y equipos, más que porque adquirir conocimientos de complejidad creciente.

Capítulo VI

Las personas en la mira: la gestión de personal¹

La gestión de personal tradicionalmente ha ocupado un lugar secundario en la empresa. Ha sido siempre la hermana menor de la gerencia de producción, encargada básicamente de satisfacer los requerimientos muy específicos y de corto plazo que ésta le tenga que hacer. Dentro de una organización parcelizada con puestos de trabajo definidos de manera estrecha, la selección y contratación, el entrenamiento y cada una de las tareas bajo su responsabilidad son problemas de baja complejidad, poco exigentes y esencialmente de carácter administrativo. La tarea más importante del área de personal es entenderse con la parte sindical, por lo que explica que la mayoría de los responsables de ella hayan sido abogados.

Las transformaciones necesarias, entonces, son radicales. La nueva gestión de personal se convierte en la encargada de garantizar el desarrollo futuro de la empresa, de proveerle del capital humano que habrá de requerir en el corto, mediano y largo plazo. Pasa a ser la responsable del desarrollo de mercados internos de trabajo que al tiempo que le abren a su fuerza laboral la posibilidad de una capacitación profesional creciente, libera a la empresa de las restricciones del mercado de trabajo externo para poder poner en práctica sus proyectos de crecimiento.

Mientras la gestión técnica del trabajo tiene ante sí la responsabilidad de aprovechar y potenciar las habilidades existentes, la gestión de personal es la encargada del desarrollo de nuevas capacidades y de ofrecerle a los que las detentan las condiciones de vida y trabajo que garanticen su permanencia y compromiso con la empresa.

1. ¿Será verdad que se planifica tanto?

Durante un largo período, la planificación no pareció ser una condición indispensable para el éxito de las empresas: la existencia de parámetros estables tanto en los mercados de productos como en el mercado de trabajo, restaban importancia a la necesidad de prepararse para el futuro, pues éste se mostraba como una simple proyección del presente. Desde la primera devaluación del bolívar, en los inicios de los años ochenta, la situación comenzó a cambiar en forma casi radical y las empresas comenzaron a sufrir las consecuencias de aquella falta de planificación, en particular en lo relativo a los requerimientos de fuerza de trabajo. Concretamente, el regreso de parte importante de la mano de obra inmigrante a sus países de origen, generó una fuerte escasez de obreros calificados en áreas como la metalmecánica. A finales de los ochenta, con el proceso de reestructuración desatado entre otras cosas por la apertura comercial, se hizo más patente aún la necesidad de planificar para asegurar el personal idóneo para atravesar un tránsito difícil.

La planificación de los recursos humanos, de manera general, garantiza a la organización el personal que requiere en el mediano y largo plazo para cumplir sus objetivos. Pero en la actualidad, cuando se ha puesto en evidencia la importancia de elevar los niveles de calificación del personal, se convierte en un instrumento indispensable, ya no sólo para resolver la escasez que éste pueda presentar en determinados renglones, sino además para propiciar el desarrollo de carreras que junto con mejorar en forma ascendente sus competencias, lo comprometan más con la organización de la cual forma parte.

La planificación en las autopartistas

En la muestra en estudio, el porcentaje de empresas que dijo planificar es alto (70%), sobre todo en comparación con otros estudios entre las firmas más grandes del país². Aunque puede haber intervenido la imagen social que el entrevistado quiso brindar, puede deducirse que este es uno de los aspectos cuya importancia ha sido puesta de relieve con la reestructuración vivida en el país en los últimos años. Hay que hacer notar primero que, como era de esperarse, dicho porcentaje va disminuyendo de acuerdo al estrato, llegando a ser de 45% en la pequeña; segundo que el porcentaje de las que dicen planificar es mayor en las empresas con cambio (90%), que en las sin cambio (61%). Este pareciera entonces ser, aunque relativizando las cifras, un rasgo positivo de parte importante de las firmas del sector que, tal vez por el trauma que vivió en la década pasada, trata de garantizar no volver a sufrir las mismas carencias.

Por estrato también se modifica el área del personal sobre la cual se hace básicamente dicha planificación. Visto como promedio, la mayoría hace planificación para los operarios (78%), pero visto por estrato, las grandes planifican sobre todo las necesidades de personal técnico.

Los altos niveles de planificación del personal operario se podrían relacionar con la escasez en el mercado de trabajo de ciertos oficios claves, tal como pudimos observar en el punto correspondiente. El 70% de las empresas inició la planificación del personal operario dentro de los últimos cinco años, por lo que se constata como un efecto de la reestructuración provocada después de la política de apertura comercial.

En cuanto a los lapsos en que se hace la planificación del personal operario, de las 31 empresas que planifican el personal operario, el 61% la hace anual, el 20% menor a un año y el 3% trianual (el 16% no contestó). Esta planificación va dirigida, en la mayoría de los casos, más a resolver la sustitución de eventuales vacantes que a programar la formación del personal operario ya contratado. En lo relativo a este último, puede suponerse que la duración de su entrenamiento no excede ese lapso, sea personal nuevo o ya establecido en la empresa; de hecho, gran parte del entrenamiento que reciben los operarios, sobre todo aquel dirigido a complementar su formación, puede ser programado en lapsos anuales o semestrales. Llama la atención, sin embargo, que los lapsos de planificación no presenten diferencias por tamaño, pues aun cuando en todos los casos se contemplase una capacitación más bien corta, las empresas más grandes, de tener programado un entrenamiento general en aras de constituir mercados internos de trabajo, se verían obligadas a hacerlo con suficiente antelación para prever las eventuales salidas del personal de producción por tandas sucesivas. Pero además, al no existir planificación a mediano plazo, tampoco se está buscando favorecer la formación de personal interno o externo en oficios de más larga duración para, según sea el caso, reubicarlos o incorporarlos de manera definitiva posteriormente; esto ocurre tan sólo en una empresa que planifica para el largo plazo, la cual ha introducido cambios organizativos.

Gráfico 34

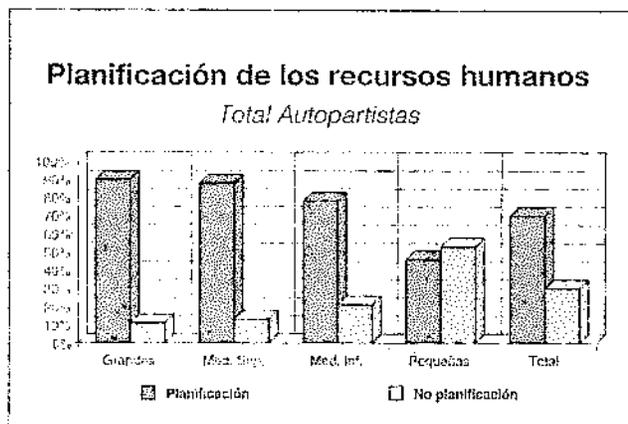
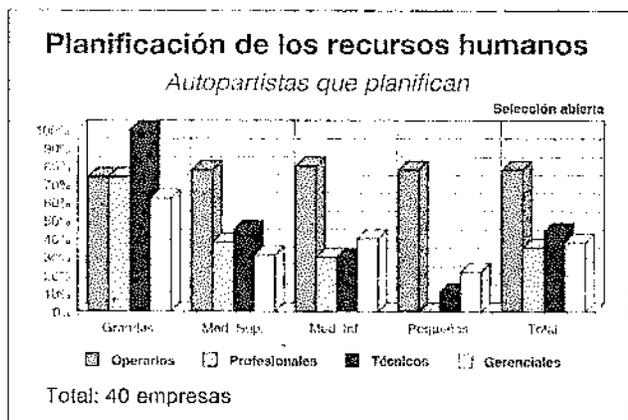


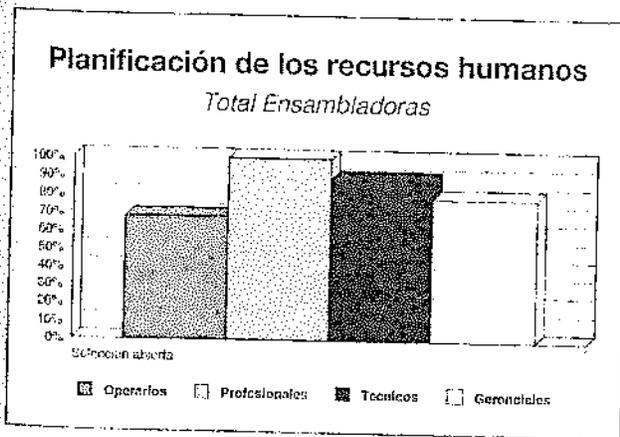
Gráfico 35



La planificación en las ensambladoras

En el caso de las ensambladoras, todas planifican sus necesidades de recursos humanos, pero en particular las del personal profesional. Es más común en las extranjeras (todas lo hacen) planificar sus necesidades de operarios que en las nacionales (una de tres). Estas son empresas que mantienen una gestión tradicional lo que puede explicarse por el hecho de que las calificaciones requeridas son poco complejas en la medida en que están restringidas a la ejecución de tareas de ensamblaje, para las cuales los manuales tienen indicaciones precisas del trabajo a realizar, haciendo entonces del entrenamiento una labor más rápida.

Gráfico 36



La mitad de las empresas que planifican las necesidades de operarios lo hacen aproximadamente desde 1990 y la otra mitad desde antes. Solamente una, de capital extranjero planifica por un lapso mayor al de un año, manifestando una visión prospectiva muy superior a la del resto al hacerla por cinco.

2. Los criterios que se usan para contratar

El péndulo de la contratación: instrucción vs experiencia

Los criterios de contratación son el primer indicador del perfil que la empresa desea conformar. Este no es siempre el resultado de la estrategia

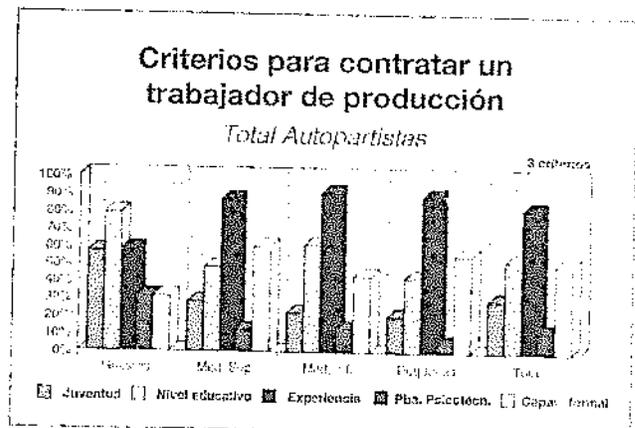
voluntaria de ellas, pues a menudo depende de factores externos, como por ejemplo, las posibilidades que brinda el mercado de trabajo regional, o de factores internos, como la disposición de recursos para atraer el personal más adecuado. Sin embargo, siempre existe un margen de relativa amplitud que, en teoría, debería responder a las políticas que en materia de organización del trabajo se tiene contemplado llevar a cabo. Ellos por tanto, nos orientan en cuanto a cuál es el perfil laboral más buscado en el mercado de trabajo.

Criterios para contratar en las autopartistas

El criterio que reúne mayor frecuencia entre las empresas es la experiencia (84%), en segundo lugar el nivel educativo -escolaridad- (54%) y en tercer lugar, la capacitación formal en el oficio (51%). La edad pareciera ir cobrando fuerza como criterio mientras que las características psicológicas de los individuos son menos tomadas en cuenta en el momento de la contratación.

La experiencia es muy importante en general para los trabajadores de metalmecánica ya que un verdadero dominio de ciertos procesos toma muchos años de práctica. La mayoría de las empresas de menos de 100 trabajadores la escogieron como el primer criterio en importancia pues como tienen pocas posibilidades de formar internamente, les interesa captar personal con experiencia y conocimiento previo del oficio; en este estrato suele haber menos exigencia en materia de niveles educativos y es más bien la observación del ren-

Gráfico 37



dimiento en la práctica lo que conduce a la decisión final; entre ellas también pesa el hecho de que son numerosas las que trabajan la parte de matricería, para la que la experiencia es fundamental.

Para la grande, en cambio, la experiencia, si bien es relevante, lo es menos que para los otros estratos. Sin embargo, todas las empresas grandes modernizadas la señalan entre las tres más importantes y aun cuando este criterio se supone que pierde peso con la modernización, podemos apreciar como ello depende del tipo de sector que se trate y del tipo de trabajo, porque no sólo los matriceros sino también los operarios de mecanizado la requieren y en el trabajo en las máquinas-herramientas computarizadas la experiencia es de una gran ayuda. Lo que sí ocurre es que a menudo es difícil encontrar en ciertos oficios el personal experimentado, que incita a tomar más en cuenta otros aspectos.

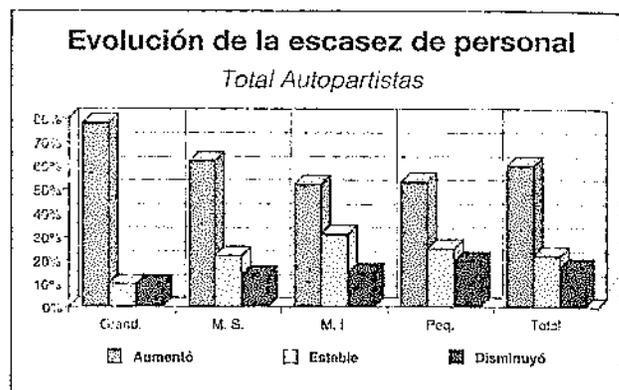
Un rasgo que se puede observar en la mayoría de las grandes es la menor relevancia asignada a la capacitación previa en el oficio, cuya promoción podría ir resolviendo la escasez de mano de obra experimentada. Esto también se podría explicar por la desconfianza en la formación en organismos externos y porque tienden a formar ellas mismas el personal, para lo cual requieren que éste tenga un buen nivel educativo (78%), que a su vez fue escogido por el 44% como el primer criterio en importancia; generalmente piden un mínimo de tercer año de bachillerato y la tendencia es a exigir el bachillerato completo, de forma de garantizar que el trabajador pueda asimilar rápido los nuevos conocimientos.

En estos aspectos, la mediana superior tiene mayor semejanza con el comportamiento de las de menor tamaño; es decir, el contar con mano de obra calificada en el oficio es la necesidad más común en las empresas de menos de 100 trabajadores.

Las respuestas de la grande también nos apuntan, en relación con los otros estratos, al fortalecimiento de un criterio como el de la juventud, al cual le encuentran las ventajas de una mayor capacidad de adaptación y mayor plasticidad mental, en particular para el manejo de nuevas tecnologías.

Respecto al tipo de mano de obra con mayor

Gráfico 38



dificultad para conseguir en el mercado de trabajo; no todas las empresas, aun cuando tengan procesos y puestos de trabajo comunes, sufren el mismo tipo de escasez de personal; esto puede variar, entre otras razones, por las características del mercado de trabajo en la región en que se encuentran ubicadas o por su diferente acceso a centros de formación. No obstante, sobre lo que hay un mayor consenso es en la escasez de matriceros. La dificultad para conseguir la mano de obra calificada requerida ha aumentado para todos los estratos pero particularmente para las grandes empresas.

Criterios para contratar en la ensambladoras

Al igual que en las autopartistas, las dos cualidades preferidas para contratar en las ensambladoras son el nivel educativo (100%) y, en segundo lugar, la experiencia (89%), teniendo menor incidencia la capacitación en el oficio y las pruebas psicológicas (33%). La juventud, a diferencia de las autopartistas grandes, tiene muy poco peso (22%).

El tipo de mano de obra con mayor escasez en el mercado de trabajo sería el de los pintores de esmalte, habiéndose acrecentado en general la dificultad para conseguir mano de obra calificada para el 66% de las ensambladoras.

Cuando la contratación no es fija sino inestable

Un fenómeno que se ha visto extender a nivel mundial, como parte de los procesos de reestructuración, es el aumento de la contratación de

trabajadores a tiempo determinado y de trabajadores subcontratados a otras empresas de servicios para la realización de determinadas labores dentro de la propia planta⁴. Las empresas han empleado este tipo de contratación como un mecanismo de respuesta frente a las fluctuaciones del mercado y como fórmula para abaratar los costos salariales implicados en las prestaciones sociales. Sin embargo,

En otros términos, generalmente flexibilizar significa desproteger. Tal sería parte del "costo social" que habría que pagar para alcanzar mejores niveles de desarrollo y empleo, dominar las tendencias inflacionarias y superar la actual recesión. Si la desprotección constituye un costo, habría que analizar cuáles son los beneficios alcanzados con la flexibilización. Al parecer, en los países en que se ha acudido en mayor medida a esta vía, no se han percibido efectos notorios en el aumento de las inversiones, la producción y la productividad ni en el nivel de empleo. Por el contrario, han crecido el desempleo y el subempleo y no han disminuido significativamente la inflación ni la recesión. La relación "costo-beneficio" ha sido, entonces, negativa⁵.

Pero, además, este tipo de contratación tiene también inconvenientes para la empresa moderna, ya que al constituir una porción de trabajadores en cuya formación no es productivo invertir por su carácter transitorio, no alcanzan a adquirir las destrezas y el compromiso necesario para contribuir con el mejoramiento continuo.

Para los trabajadores mismos, por su parte, representa una situación sumamente desventajosa pues los coloca en condiciones de inestabilidad, precarizando su calidad de vida, más aún cuando suelen percibir salarios muy inferiores a los de los fijos. Los trabajadores subcontratados a otra empresa tienen la ventaja de tener un respaldo común, pero por lo general éste suele ser también muy precario. Cuando surge o se incrementa la subcontratación, suele enturbiar las relaciones obrero-patronales.

Contratación inestable en las autopartistas

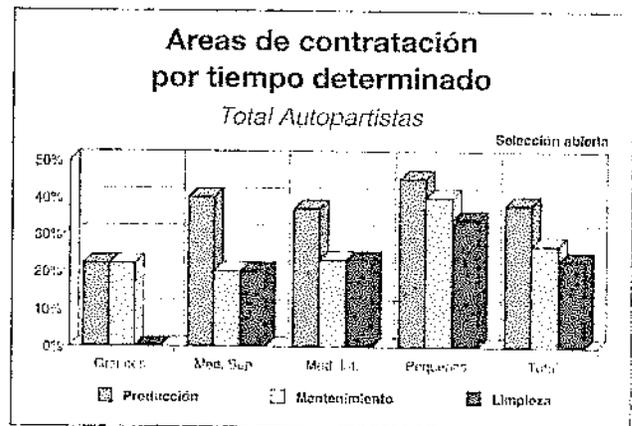
De acuerdo a lo declarado por las empresas, el 47% contrata trabajadores por tiempo determinado y las grandes son las que menos, empleando

este tipo de contratación solamente el 22% de ellas.

El área para la cual se contrata mayormente este tipo de trabajadores es la de las labores de producción (39%), pero esencialmente en las empresas de menos de 100 trabajadores, las cuales lo hacen con un carácter predominantemente sistemático⁶; este carácter también predomina en la contratación para la limpieza pero no para el mantenimiento, lo que explica porqué se recurre a éste de acuerdo a las eventualidades. La empresa pequeña sería la que más apela a la contratación por tiempo determinado para todas las áreas (producción, mantenimiento y limpieza).

Entre las grandes, en cambio, se utiliza poco o ninguna para la limpieza y siempre con carácter ocasional, como respuesta en períodos de aumento de la producción o por problemas eventuales. No todas las empresas aceptaron dar el dato del número de trabajadores contratados en estas condiciones pero entre las que lo dieron, su número oscila mayoritariamente entre 1 y 10 trabajadores por mes.

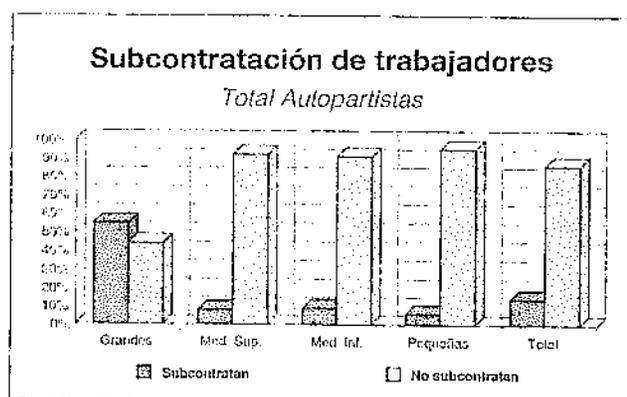
Gráfico 39



En cuanto a la subcontratación interna, es decir la contratación de trabajadores pertenecientes a otras empresas, son las grandes las que más subcontratan (33%), y en forma sistemática, pero unas subcontratan la limpieza y otras el mantenimiento. Una de las más grandes subcontrata para mantenimiento 50 trabajadores por mes; los otros datos aportados son de menos de 10 trabajadores. En el resto de los estratos se subcontrata muy poco, sólo para mantenimiento y ocasionalmente.

En lo que respecta a la evolución de estos dos

Gráfico 40



tipos de contratación en los últimos años, no se observa una tendencia definida pero, en cualquier caso, no parece presentar un incremento progresivo, ya que el 69% de los que la emplean dijo que la cantidad era la misma o inferior a hace cinco años.

Además, una empresa que no la utiliza indicó que desde hace 7 años la dejó de emplear. Podemos decir, entonces, que esa tendencia, que valoramos como negativa para el común de los trabajadores, no pareciera estarse difundiendo con fuerza en este sector. Por otra parte, ni su uso, ni su evolución tienen relación alguna con el hecho de haber reorganizado el trabajo o con tener sindicato.

Contratación inestable en las ensambladoras

Solamente tres ensambladoras (33%), extranjeras, utilizarían la contratación por tiempo determinado para todas las áreas, pero lo más llamativo es que una de las más grandes contaría con un promedio de 150 trabajadores de este tipo por mes, contratados en forma sistemática para las diferentes áreas.

De forma similar, la subcontratación solamente dicen emplearla otras tres empresas, pero una de ellas, también de las más grandes, subcontrata sistemáticamente 300 trabajadores para las labores de limpieza. El comportamiento de estas empresas se compagina con la preocupación manifestada por los sindicalistas en cuanto a que están observando en las ensambladoras extranjeras una agresiva política de externalización de labores que anteriormente las cumplían trabajadores fijos.

Recientemente una de ellas subcontrató una empresa para el transporte interno de piezas y repuestos para las líneas, y ya tiene externalizado el servicio médico, el procesamiento de datos y hasta la matricería, teniéndose otros casos programados. Esta situación ha generado una condición de inestabilidad que seguramente se ha reflejado en otros campos. La presencia de trabajadores contratados por tiempo determinado o subcontratados suele ocasionar tensiones también con los trabajadores fijos, ya que éstos los visualizan como intrusos y como una amenaza a su condición de estabilidad.

Aunque solamente dos de las seis ensambladoras dijeron estar incrementando estas prácticas, las características que ha tomado en ellas sí podría estar indicando una tendencia hacia su aumento, pues al fin y al cabo son de las más importantes del sector.

3. Más allá del mito del entrenamiento

Hemos podido apreciar en qué medida el entrenamiento, tema central dentro de nuestro estudio, es un factor de importancia dentro del nuevo paradigma de la calidad. No obstante, de acuerdo a los diagnósticos previos, no es todavía una práctica que haya cobrado la fuerza necesaria:

Aun 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, 1993:27, 28).

Cada vez se hace más patente que el cambio tecno-organizativo no produce los resultados esperados si no va aparejado con una capacitación permanente por parte de quienes lo integran. Las

empresas que tienen la capacitación como una de sus políticas centrales están mejor preparadas para asumir los cambios en forma progresiva y a la inversa; el entrenamiento no es un asunto prioritario cuando no se han incorporado procesos de mejora, tal como lo observa el estudio del ILDIS sobre la demanda de recursos humanos:

Como reflejo del escaso enriquecimiento de funciones de los trabajadores y de la ausencia de cambios organizativos de importancia, el entrenamiento no tiene continuidad ni sistematicidad. Está orientado al puesto y al corto plazo, para posibilitar la adecuación del operador a una nueva máquina, por ejemplo (Alonso et al, 1993:105).

Sobre el tipo de entrenamiento a impartir, los estudios en la materia coinciden en señalar la necesidad de que el aprendizaje del oficio tenga un carácter mixto o dual; es decir, la combinación de estrategias que apoyadas en una buena formación básica, refuerzan el adiestramiento recibido en el puesto con una capacitación de carácter más amplio y abstracto. Por lo general, en el puesto de trabajo no existen las condiciones para adquirir conocimientos de carácter más complejo que, en aulas especialmente preparadas y con los equipos necesarios, sí se pueden dar.

En Estados Unidos se reconoce que la formación in situ ligada a los requerimientos de una empresa o a la utilización de máquinas determinadas puede ser poco útil a la larga; además se admite que es preciso dedicar más atención al desarrollo de las aptitudes sociales y al fomento de la capacidad intelectual necesaria para resolver problemas por sí mismos. La principal conclusión que se desprende de esos análisis es que puede ser necesario modificar el equilibrio entre la formación en el lugar de trabajo y la externa, en beneficio de esta última, con miras a enseñar del mejor modo posible los conocimientos teóricos y prácticos básicos y las características personales relacionadas con el trabajo (OIT, 1994:34).

Tales planteamientos no solamente son válidos para las instituciones encargadas de la formación; por el contrario, son muy pertinentes para las propias empresas, más aún cuando la mayoría contrata a trabajadores que no tienen conocimientos previos en el oficio que van a desempeñar. La tendencia a asumir la formación interna es destacada en el 3^{er} estudio del IESA/Hay Group

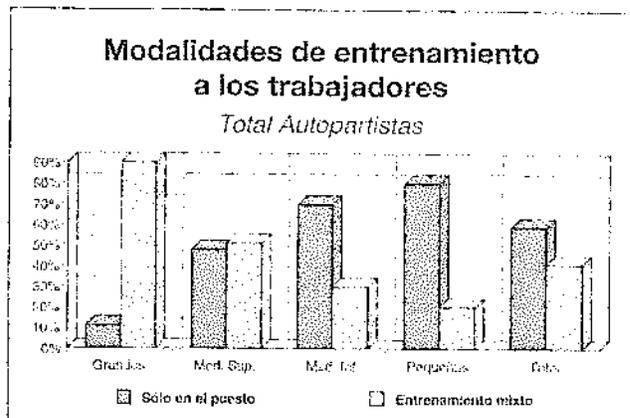
donde el 64% de las grandes organizaciones analizadas realiza sus actividades de entrenamiento internamente (Granell, 1994).

En el caso del sector automotor y metalme-cánico en general, el problema de la falta de mano de obra calificada y de instituciones encargadas de formarla era muy grave hace diez años. Anteriormente se dependía de manera crítica de la fuerza de trabajo inmigrante ya que el Ince no cubría las necesidades del sector. Con la creación de FUNDA-METAL (tratado en el primer capítulo), organismo de formación del grupo SIVENSA, pero que tiene una amplia cobertura, el problema ha de haber disminuido, pues se ha dedicado a la formación de todos los oficios requeridos. Asimismo, es de suponer que la reestructuración del Ince deba haber ayudado en el mismo sentido.

El entrenamiento en las autopartistas

El 58% de las empresas resuelve sus necesidades de entrenamiento exclusivamente a través del supervisor, directamente en el puesto de trabajo. El 42% restante imparte entrenamiento de carácter mixto, entre las cuales, más de la mitad ha introducido cambios organizativos; sin embargo, un 29% de las que ha hecho cambios no está llevando a cabo ese tipo de entrenamiento, lo que contrasta con el hecho de considerar la falta de calificación de los trabajadores como una de las mayores limitaciones para avanzar en los cambios (ver Cap. IV punto N° 2), pero asimismo explica la otra limitación manifestada, como fue la resistencia de los trabajadores, ya que difícilmente

Gráfico 41



podrán adaptarse a un cambio para el cual no cuentan con las herramientas necesarias.

Aquellas que hacen el entrenamiento solamente en el puesto de trabajo, hacen más bien adiestramiento, pues éste se caracteriza por ser elemental, corto y puntual. La práctica más común es que después de unas indicaciones muy precisas por parte del supervisor, el resto del entrenamiento pase a depender de los compañeros de trabajo. Esto además coincide con la opinión expresada por los mismos operarios quienes mayoritariamente indican haber aprendido su trabajo lidiando con la máquina después de ciertas instrucciones (ver Cap. VIII). Esta forma de aprendizaje se caracteriza por ser breve, específica, relacionada estrictamente con la tarea; no alcanza a ser un entrenamiento sistematizado en un oficio determinado. No es casual que el 82% de estas empresas no haya introducido procesos de mejora.

Las razones para hacer solamente entrenamiento de este tipo pueden ser tanto por limitaciones materiales para llevar a cabo una capacitación de otra naturaleza, como por política de la propia empresa, como lo parece indicar una grande y el 47% de la mediana superior que lo realizan de esa forma. De manera tal que un importante número de firmas no estaría dando la capacitación más adecuada para afrontar los retos que tienen por delante.

El entrenamiento mixto se da a través del Ince y/o a través de centros de entrenamiento propios o de otras empresas; el primero estaría siendo utilizado por el 30% de las autopartistas y los centros serían empleados por el 21%; FUNDAMETAL sería utilizado solamente por el 12% del total de las firmas. En cambio, en la gran empresa la formación se da mayoritariamente a través de centros de entrenamiento propios (78%), del Ince (78%), de FUNDAMETAL (67%) y/u otros centros (22%). Mientras las empresas de más de 50 trabajadores que imparten entrenamiento mixto utilizan todo el espectro de posibilidades, las más pequeñas emplean una sola opción.

La utilización tan alta de los servicios del Ince y de FUNDAMETAL por parte de la gran empresa se debe al hecho de contar con varios factores a su favor: sus mayores posibilidades económicas

Gráfico 42

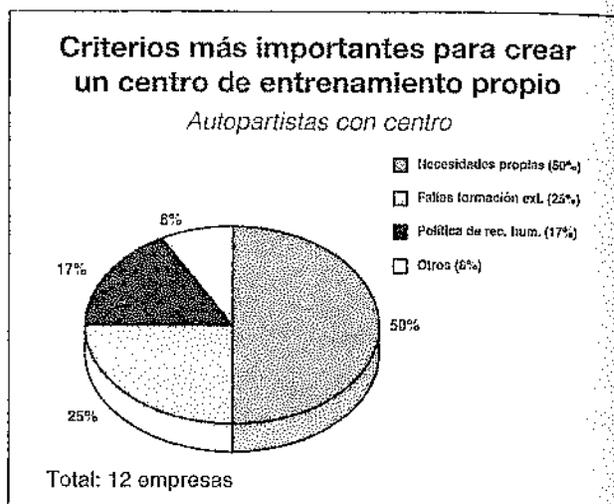


(cotización y costos respectivos); su ubicación geográfica y el hecho de mantener una mayor comunicación con dichos organismos. Ello les es más factible dar a conocer sus necesidades y, complementando lo anterior, tienen más claras sus necesidades de entrenamiento.

Se difunden los centros de entrenamiento

Los centros de entrenamiento de las diferentes empresas divergen en sus dimensiones; en algunos casos, como en una grande que lo señaló explícitamente y en los de la mediana inferior y de la pequeña -cuyo número de trabajadores puede no justificar un centro de entrenamiento-, suelen ser espacios designados a la capacitación que dicta el personal técnico de la empresa o los mismos instructores del Ince, lo cual incitaría a su creación; también se da que le presten servicio a otras de la zona o que inclu-

Gráfico 43



yan como usuarios a sus compradores.

Las razones que han conducido a la creación de los centros en las firmas de más de 50 trabajadores, han sido, sobre todo, los rasgos particulares que presenta el trabajo en la empresa, sea por el tipo de equipamiento o por las políticas en materia de organización del trabajo que tienen implantadas; dos grandes lo han hecho como parte de su política de desarrollo de recursos humanos.

Las que lo han creado por las fallas que presenta la formación externa son las de menos de 50 trabajadores. Es decir, que la tendencia de las más grandes es a ir personalizando sus políticas de organización y ejecución del trabajo, mientras que las más pequeñas, por su parte, se ven forzadas a crearlos por no poder satisfacer sus requerimientos tradicionales, por la zona en que se encuentran o porque las instituciones existentes no les prestan los servicios que requieren.

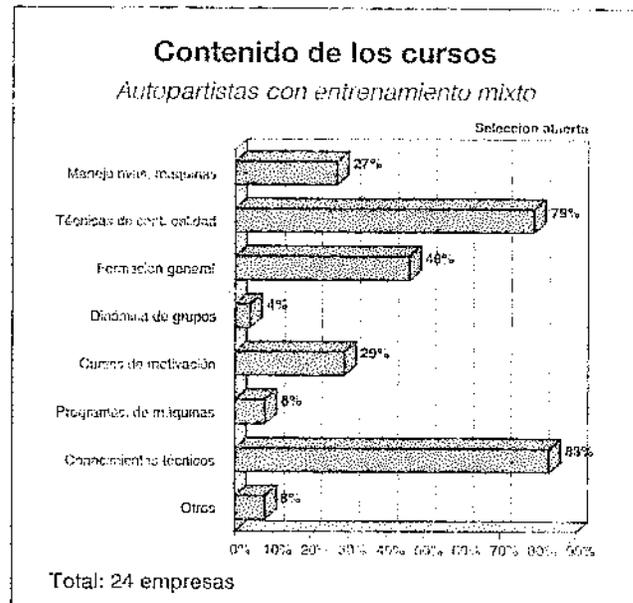
Los datos respecto a los plazos de la planificación manifiestan que más de la mitad de las empresas con centro propio le dan importancia al mediano y largo plazo (61%), lo cual es un requisito para programar las inversiones en capital humano, las carreras a desarrollar, la formación de los instructores, etc., pues todo ello requiere largos períodos para conseguirlos, ponerlos en práctica y producir resultados.

La planificación es más relevante aun cuando la formación a impartir responde a las características singulares de la empresa, lo que se corresponde con la tendencia de las firmas de más de 50 trabajadores. En las restantes, la formación se programa de acuerdo a las necesidades que van surgiendo.

Los contenidos que se imparten

Los temas más importantes sobre los cuales versa el entrenamiento fuera del puesto de trabajo son de conocimientos técnicos sobre el oficio (83%) y técnicas de control de la calidad (79%). Es decir, por una parte se tiende a dar mayores elementos para el manejo de la actividad en el puesto de trabajo, lo cual no nos informa sobre su carácter, pues podría ser dentro del modelo de producción tradicional, pero por la otra se está dando gran

Gráfico 44



importancia a dotar a los trabajadores de instrumentos para el enriquecimiento y ampliación de sus responsabilidades en materia de calidad. Sin embargo, contrastando esto con los conocimientos requeridos de acuerdo a la gerencia de planta (gráfico N° 33), tales conocimientos técnicos se referirían por lo general al manejo de máquinas y equipos, y las técnicas de control de calidad se restringirían, en la mayoría, más a nociones de cómo hacer bien el trabajo, ya que por lo que pudimos apreciar se emplean pocos instrumentos específicos o herramientas estadísticas.

Por otra parte, el entrenamiento en nuevas máquinas, indicador del grado de incorporación tecnológica y de la polivalencia, estaría siendo atendido por la minoría de las firmas. La formación general también ocupa a parte de las empresas (46%), la cual puede incluir conocimientos elementales como matemáticas y hasta lectura, pero a su vez, comprensión del proceso en su conjunto. El hecho de incluir este tipo de formación se corresponde con las insuficiencias indicadas en las otras áreas; con ella se pretende contribuir a subsanar las deficiencias de la instrucción básica de los operarios que les limitan las posibilidades de acceder a conocimientos más complejos. El entrenamiento en programación de máquinas se realiza solamente en dos empresas, las únicas que estarían preparando a los trabajadores para in-

tervenir en este terreno, lo que confirma la dificultad para delegar parte de esta función, tradicionalmente en manos del personal técnico y profesional.

La intensidad con que se entrena

Los datos cuantitativos solicitados a las empresas para obtener información precisa sobre el entrenamiento, relativos a recursos designados y desglosamiento por niveles jerárquicos, no resultaron útiles para el análisis: un número importante no dio la información y la mayoría de las restantes aportó cifras desproporcionadas, pues superan con creces las que ocupan las empresas de los países más avanzados del mundo. Estas respuestas nos confirman la tendencia que ya habíamos señalado con anterioridad a responder ciertas cuestiones en concordancia con el discurso de la modernización y no con las prácticas reales. Sin embargo, este hecho nos indica también un aspecto positivo como es la divulgación de tales planteamientos ya que los procesos de cambio son precedidos por la difusión de las ideas, las cuales lentamente pueden ir cobrando realidad y cristalizando en acciones concretas. Aquí observamos que las empresas tienen conciencia de que no pueden mostrarse indiferentes frente a la capacitación laboral, aunque sea de palabra, y que deberían dedicar importantes recursos para su desarrollo.

Otro dato que nos puede ofrecer una idea de la intensidad de la capacitación es el porcentaje de trabajadores que reciben acciones de entrena-

miento al año.

De acuerdo a dichos datos, en promedio, el 37% de los trabajadores de cada empresa que realiza entrenamiento fuera del puesto de trabajo, estarían siendo sus beneficiarios. El comportamiento de la gran empresa con entrenamiento mixto es, como era de esperarse, distinto, en tanto aproximadamente el 51% de sus trabajadores recibe entrenamiento, dato que coincide con lo que los operarios entrevistados señalaron. No es, sin embargo, en comparación con otros estudios un buen promedio⁷. Comportamiento singular es el de la mediana superior, por su gran diferencia respecto a la grande -aunque ratifica la distancia observada en otros terrenos de la gestión- y el de la pequeña, por su porcentaje respecto a un número tan bajo de trabajadores. En todos los casos, aunque en mucha menor medida en la grande, parecen estarse privilegiando ciertos trabajadores como sujetos de atención para la capacitación.

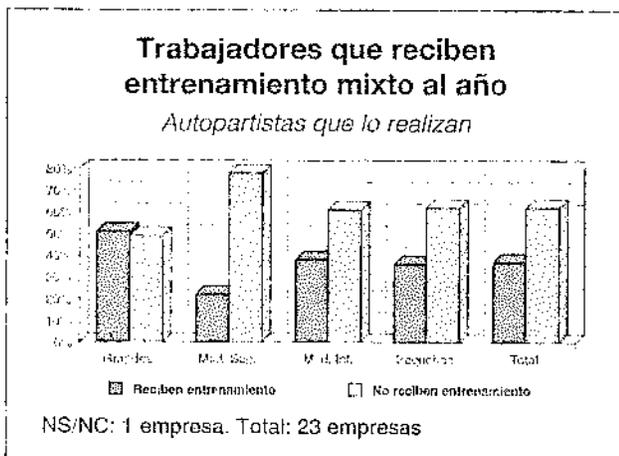
En términos generales, el asunto más preocupante es que, de acuerdo a lo manifestado por la misma gerencia, solamente el 17% del total de los trabajadores de las empresas representadas en la muestra, estaría recibiendo entrenamiento más allá del puesto de trabajo. Este número es significativamente bajo, más aún dentro de las circunstancias actuales que exigen a las empresas un intenso mejoramiento para conquistar nuevos mercados.

¿Dentro o fuera de la jornada?

La dimensión de la relevancia que tiene el entrenamiento dentro de la política de la empresa puede también ser evaluado a partir del momento en que éste se realiza, si es dentro o fuera de la jornada laboral, ya que cuando se hace dentro del horario de trabajo expresa el interés de la empresa por capacitar a sus trabajadores en una perspectiva de mediano y largo plazo, pues de lo contrario ello puede incidir negativamente sobre los niveles de producción.

Cuando la capacitación se realiza fuera del horario de trabajo, se coloca la responsabilidad fundamental de ésta sobre el trabajador, quien, después de una dura jornada de trabajo, debe tener la motivación suficiente como para restarle tiem-

Gráfico 45



po al descanso y a su familia. Este estímulo es más difícil aun cuando no existe, como en la mayoría de los casos, compensaciones económicas inmediatas. Al respecto es muy sintomático que tres empresas invocaran como dificultad para llevarlo a cabo la falta de interés o de tiempo de los trabajadores para realizarlo. No obstante, cuando las horas de entrenamiento se refieren a una formación que es del interés más específico del trabajador, como por ejemplo, para cursar educación básica o técnica general, los mismos sindicatos aceptan que sea fuera de la jornada por los beneficios que les reporta más allá de su trabajo inmediato, aspecto que sobre todo empresas grandes tienden a facilitar.

El 45% de las empresas que imparten entrenamiento fuera del puesto de trabajo lo hacen indistintamente dentro o fuera de la jornada, con lo que pueden no tener una política definida en cuanto a la ubicación temporal, pero también puede depender del tipo de cursos que se trate o del personal al cual vaya dirigido; este porcentaje no presenta mayores diferencias por estrato. El 23% imparte entrenamiento fuera de la jornada, pero hay que anotar que en algunos casos se asume como entrenamiento externo las ayudas económicas contempladas en la contratación colectiva para cubrir costos, como la matrícula para cursos cortos sobre computación, mecánica, etc., en cuyo caso el peso del esfuerzo recae sobre el operario. El dato más firme, entonces, es que un 32% de las que hacen entrenamiento, que representan el 14% de las empresas del sector, lo hacen como parte de las actividades y, por tanto, de la responsabilidad de la empresa. La existencia o no de sindicato no tiene ninguna incidencia sobre este aspecto.

Beneficios para el trabajador

Los beneficios más importantes que obtienen los trabajadores con el entrenamiento, de acuerdo a los gerentes entrevistados, son: la mejora en su remuneración (45%) y en su desempeño personal (38%), y el 17% la mejora en su satisfacción. Ninguna indicó el ascenso como posible resultado.

La mejora en la remuneración por efecto de culminar un proceso de entrenamiento ha de

vincularse con la existencia de sistemas de pago dependientes de la capacitación. Estos últimos existen en todas las grandes firmas que indicaron tal beneficio (ver punto N° 5 de este capítulo) pero no así en las de menor tamaño (seis firmas de menos de 100 trabajadores). La relación entre entrenamiento y remuneración en tales casos, parece ser mucho más indirecta: las mejoras salariales suelen ser el resultado de aumentos dados, dentro o fuera de la contratación colectiva, ya sea por acuerdo con el sindicato (la mayoría de estas empresas lo tiene) o como resultado de las revisiones periódicas por desempeño; en estos últimos casos se podría vincular indirectamente entrenamiento, mejora en el desempeño y mejora salarial.

La poca incidencia del entrenamiento en el ascenso exige una reflexión adicional. Las empresas que sí han incorporado pagos adicionales por "conocimiento" pueden estar mejor capacitadas para adecuarse al achatamiento de los tabuladores, tendencia propia de las organizaciones para hacerse más flexibles, pues aún cuando disminuyen las posibilidades de ascenso, crean un mecanismo alternativo de estímulo al progreso personal, pero cuando estas fórmulas no existen, la ausencia de perspectivas de ascenso puede ser un desestímulo a la formación.

La evolución: son más las que lo aumentan

Es un poco mayor el porcentaje de empresas que ha aumentado el entrenamiento (48%) respecto al que lo ha mantenido estable (43%), comportamiento que resulta similar por estratos excepto para la mediana superior, cuya mayoría dijo haberlo mantenido estable; una de este estrato dijo haberlo disminuido a causa de que los obreros se resisten a recibir entrenamiento fuera del horario de trabajo.

La poca diferencia entre el aumento y la estabilidad en el entrenamiento puede ser el resultado de la convergencia de distintos factores: por una parte, la situación de recesión que atravesaron la mayoría de las empresas en los últimos años puede haber incitado a no desviar recursos hacia aspectos que pueden ser considerados menos re-

levantes; pero esto se puede haber visto compensado, primero, con la misma caída de la producción, que permitiría sacar trabajadores del taller para formarlos sin ocasionar desequilibrios en éste y, segundo, la presión por mejorar la competitividad conduciría a mejorar los esfuerzos en este terreno; esto último se corresponde con el hecho de que las que más lo han incrementado son las que tienen cambio organizativo (82% contra 18% de las que no lo han realizado).

Lo que entorpece el entrenamiento

Realicen entrenamiento más allá del puesto o no, la mitad de la muestra expresa no tener ningún inconveniente para capacitar a sus trabajadores.

Sin embargo, las grandes, que son las que más entrenan a través de diferentes vías, son las que indican tener más dificultades; es decir, son las que, precisamente por ser las que más lo hacen, más han sopesado y vivido los problemas que pueden surgir. Por otra parte son las que, en virtud de los equipos que utilizan y de la reorganización, tienen las demandas más sofisticadas y difíciles de satisfacer.

Lo más singular es que más de la mitad de las que sólo hacen entrenamiento en el puesto de trabajo responden que no tienen ninguna dificultad para entrenar a sus trabajadores. En el caso de las que ofrecen salarios competitivos y dicen no tener problemas para entrenar, aunque no lo hagan, debe estar operando la práctica de recurrir a otras plantas para "robar" el personal calificado

o de externalizar las fases más complejas.

Caso aún más llamativo es el de la pequeña empresa, pues solamente una presenta problemas financieros para adelantarlo, cuando siempre se ha creído que ésa es su mayor limitante, pero además, de acuerdo a lo que pudimos observar en las prácticas de la organización del trabajo, sus trabajadores tienen exigencias que reclaman un fuerte entrenamiento. Por tanto, todas estas empresas que no dan más entrenamiento y de carácter más formalizado porque no lo consideran necesario, denotan que aún no han comprendido la importancia de la capacitación para la mejora de la competitividad de la empresa. Son conocidas las dificultades de las pequeñas empresas para detectar y establecer sus propias necesidades de capacitación y por lo general no cuentan con el asesoramiento profesional que les podría orientar en ese terreno.

Para las que sí identifican problemas, la falta de centros adecuados es el más importante y por las mismas razones anotadas, más para la gran empresa que para ninguna otra. La baja instrucción básica fue indicada como problema por dos empresas.

El entrenamiento en las ensambladoras

Todas las ensambladoras imparten a sus trabajadores entrenamiento fuera del puesto de trabajo, todas igualmente utilizan al Ince, confirmando que son las grandes las que más aprovechan sus servicios. Cinco empresas (56%) tienen centros de entrenamiento propios pero una de ellas, de las más grandes, lo independizó administrativamente. El 33% recurre a otras entidades didácticas. Asimismo un porcentaje importante utiliza los cursos ofrecidos por FUNDAMETAL (33%), todas las cuales han introducido cambios organizativos.

La razón más fuerte para haber creado un centro propio es como parte de una política de desarrollo de sus recursos humanos y la mayoría coincide en hacer una planificación de los cursos a largo plazo (75%). Como se pudo apreciar en el primer capítulo, hay centros cuya formación no es concebida como una carrera programada, sino que los contenidos se establecen de acuerdo a las deficiencias o necesidades que manifiestan los

Gráfico 46

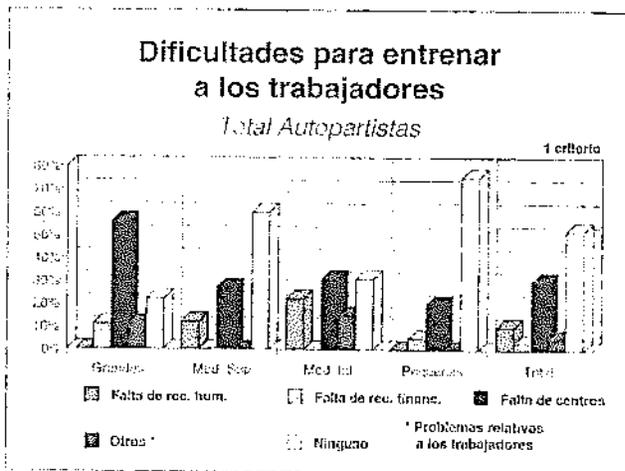
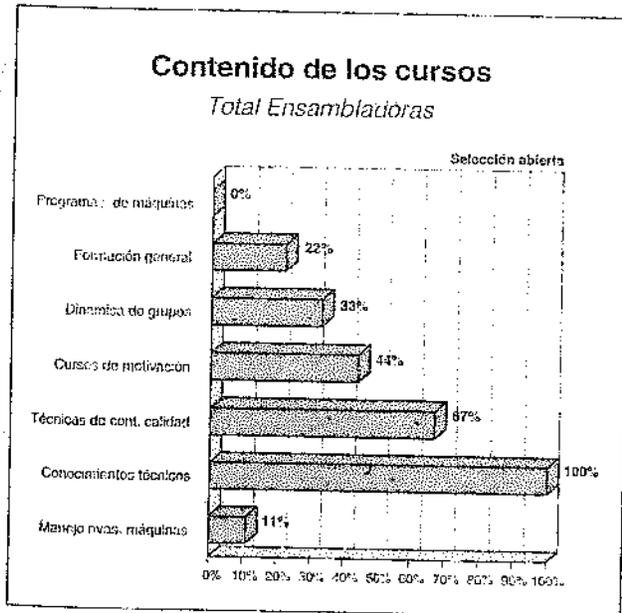


Gráfico 47



trabajadores en la práctica cotidiana.

Al igual que el común de las autopartistas, los conocimientos técnicos y las técnicas de control de calidad son los contenidos que predominan en el entrenamiento, pero los cursos de motivación y los de dinámica de grupo tienen más peso que en aquéllas. Esto parece corresponderse con un esfuerzo mayor por parte de estas empresas en comprometer e identificar a los trabajadores con sus objetivos y en incorporarlos al trabajo en equipo; en estas firmas, las circunstancias presionan más al aprendizaje del trabajo en grupo que en las autopartistas, ya que la reorganización implica un cambio radical del trabajo individualizado en línea al trabajo en equipo.

Aun cuando tres ensambladoras dijeron delegar tareas de programación de las máquinas (ver Cap. V, punto N° 2), ninguna señaló este aspecto como parte de la formación, incongruencia que pone en cuestión tal delegación.

El promedio de trabajadores que recibe entrenamiento mixto al año es idéntico al de la gran autopartista, es decir, el 51%. Hay que señalar, sin embargo, que tres de ellas entrenan al 100% de sus trabajadores, mientras que dos de las nacionales solamente lo hacen con el 10%.

En cuanto al tiempo en que se realiza el entrenamiento, la mayoría (56%) indicó que lo hace indiferentemente, dentro o fuera de la jornada

(tengan centro propio o no) y el 33% dentro de la jornada.

Respecto a los beneficios que obtienen los trabajadores de las ensambladoras que han realizado entrenamiento, divergen de los de las autopartistas en tanto la mayoría señaló que lo más importante es la mejora en el desempeño (56%), mientras que solamente una firma, extranjera, indicó la mejora de la remuneración, que de hecho es la única que tiene implantado el pago por conocimiento (ver punto N° 6 de este capítulo). La mejora de la satisfacción del trabajador es el principal beneficio para el 22% de las ensambladoras.

Sorprende que en estas empresas, donde el sindicalismo es más fuerte que en las autopartistas, sea tan escasa la relación entre entrenamiento y remuneración.

La mayoría de las ensambladoras ha aumentado el entrenamiento impartido a la mano de obra (78%) -dentro de las que están todas las que han hecho cambios organizativos- y ninguna lo ha disminuído. Las exigencias por los acelerados cambios en ciertas áreas, como la matricería, para producir nuevos modelos, los fuerza de manera particular a atender este aspecto.

En cuanto a los problemas para impartir capacitación a sus trabajadores, la mayor proporción (34%) dice no tener ninguno, pero el resto plantea diversos factores; coinciden tan sólo otros dos (22%) en cuanto a la escasez de recursos financieros y dado que estas son empresas muy grandes y consolidadas, más llama la atención la posición de las pequeñas autopartistas al respecto.

Cada una de las otras señala un problema distinto: falta de recursos humanos, falta de centros adecuados, nivel educativo de la mano de obra y dificultad para retirar operarios del área de producción; esta última razón denota un establecimiento de prioridades o, tal vez, diferencias entre los gestores técnicos y los de personal. La empresa que indicó como dificultad el nivel educativo de los operarios se encuentra situada en una zona particularmente deprimida, con altos niveles de deserción escolar y con bajos niveles de instrucción en general.

4. El Ince se reestructura, pero...

La formación profesional es un proceso articulado entre las empresas y las instituciones encargadas de llevarla a cabo. Siendo el Ince la institución rectora en el país de la formación para el trabajo, es la principal instancia con la cual cuenta la población trabajadora y las mismas empresas para adelantar sus procesos de capacitación. Habiendo sido catalogada de deficiente y obsoleta en la década de los ochenta, su reestructuración iniciada en 1990, con el objetivo de mejorar su funcionamiento interno y la calidad de sus servicios, fue recibida con grandes expectativas por parte de todos sus usuarios. El balance de la forma como es apreciada y utilizada esta institución por parte de las empresas de la muestra, así como de la actitud de éstas hacia ella, nos orienta en qué medida las externalidades están ayudando y siendo aprovechadas para favorecer el proceso de calificación de la fuerza de trabajo.

De la empresa hacia el Ince

La forma más directa de comunicación entre el Ince y las empresas es a través del envío de sus necesidades de adiestramiento. Esta es una exigencia de la institución para quienes pretenden optar al programa de deducciones, de manera de descontar de su aporte obligatorio la parte dedicada al entrenamiento que el Ince no puede cubrir. Pero con este mecanismo se puede pretender también recibir determinado tipo de cursos por parte de dicha institución. El hecho de enviarlo puede considerarse un indicativo de que las empresas hacen algún tipo de previsión en materia de entrenamiento.

Según los resultados de un estudio realizado por el Ince en 1991, el 69% de las empresas encuestadas no tiene ningún plan de adiestramiento y su vinculación con la institución se reduce al pago de la cotización prevista legalmente.

En este aspecto, la situación más delicada es la de las pequeñas empresas:

El problema mayor parece residir en las empresas más pequeñas, con escasa capacidad no ya de formación, sino

simplemente de diseñar un programa estratégico para esa formación. La incapacidad de las pequeñas firmas para diagnosticar sus necesidades de formación y su escaso conocimiento de los mecanismos de vinculación empresa cámara-Ince, les está impidiendo aprovechar ciertas facilidades institucionales para recibir la capacitación para sus RR HH que no pueden proveer por sí (Alonso et al, 1993:125).

Autopartistas y ensambladoras hacia el Ince

El 53% del total de las empresas (89% de las ensambladoras y 47% de las autopartistas) dice enviar sus necesidades de adiestramiento contra el 47% que no lo hace. Las que más lo hacen son las empresas grandes, que como vimos son las que más usan sus servicios. A medida que decrece el tamaño disminuye el porcentaje de las empresas que las envía.

Este hecho favorece la prestación de servicios hacia las empresas grandes, aparte de que les permite aprovechar los beneficios del plan de deducciones. Son las que tienen más claras sus necesidades de adiestramiento y como son además las que más cotizan esto les da mayor poder para hacer exigencias a la institución. Es decir, la grande es la que tiene más recursos para hacer su propio adiestramiento, pero además de esta capacidad, aprovecha más inteligentemente y de una manera más eficiente las posibilidades que le brinda el Ince.

Por el contrario, el 70% de las de menos de 100 trabajadores no lo hace, con lo que expresan una deficiente previsión de sus necesidades y no buscan -o no pueden- aprovechar las oportunidades que les podría brindar dicha institución. Esto también se explica porque como suelen ser las que menos cotizan, prefieren mantenerse lo más desapercibidas posibles. A ello se suma en muchos casos, el desconocimiento de sus necesidades y su ubicación geográfica ya que a menudo el Ince está alejado de los sitios donde están estas empresas y tiene menos ofertas que hacerles.

Evaluación de la actividad del Ince

Con la reestructuración, el Ince, si bien no se planteó cambiar en forma radical los cursos que

impartía, sí se propuso actualizarlos y darle respuesta a los cuestionamientos acerca de su falta de articulación con los requerimientos del mercado de trabajo, mediante el ofrecimiento de cursos adecuados a las necesidades de las empresas en sus respectivas zonas. A través del proceso de descentralización, con el que se crearon las asociaciones civiles, se pretendía comprometer más a la institución con las necesidades regionales, las cuales se habían visto soslayadas por la anterior estructura centralizada en Caracas. Al respecto, el balance recogido por el 3^{er} estudio del IESA/Hay Group se resume en:

El Ince no es visto, en términos generales, como un apoyo (Granel, 1994:59).

Evaluación por parte de las autopartistas y de las ensambladoras

Como pudimos apreciar anteriormente, solamente el 30% de las autopartistas utiliza los servicios del Ince, por lo que son estas empresas las que pueden opinar sobre la calidad de sus servicios junto con las ensambladoras, ya que todas lo utilizan (17 empresas en total).

Las formas de articulación del Ince con las empresas se pueden dar ya sea respondiendo a los perfiles que éstas demandan o presentándoles una oferta de cursos variables; mientras lo primero significa que el Ince ofrece una formación a la carta (de acuerdo a las necesidades que formulan las empresas), lo segundo supone hacer una oferta diversa ajustada a las evoluciones del proceso productivo, introduciendo cursos novedosos con nuevos contenidos o nuevos oficios.

Para un 36% de las empresas, el Ince les estaría ofreciendo un servicio variable o ajustado a sus necesidades, mientras que para la mayoría (64%) la oferta sería la misma de siempre. De este resultado podemos interpretar, en primer lugar, que el Ince, como parte de su proceso de modernización, no ha contemplado la modificación de su oferta; en segundo lugar, que no ha logrado sintonizarse con los requerimientos de las empresas. Esto podría ser el resultado de que el proceso de descentralización no ha implicado transferir a las regiones la

elaboración de los cursos, lo que estaría conspirando contra la articulación entre la institución y las necesidades de las empresas.

Las respuestas en cuanto a la evolución de la calidad de la formación son más positivas, pues aunque la mayoría (58%) dice que se mantiene igual o ha empeorado, para un 42% habría mejorado sin mayores diferencias por estrato o subsector.

Las que consideran que ha mejorado lo explican por las presiones que han hecho las propias empresas en ese sentido, por las mejoras organizativas y porque la institución habría hecho esfuerzos por adecuarse a las necesidades de las empresas. Las restantes, opinan exactamente lo contrario: la concepción y planificación de la formación profesional no ha sufrido mayores alteraciones y se continúan preparando los cursos a partir de un análisis ocupacional clásico, formando al individuo para un puesto de trabajo. Estas opiniones contradictorias podrían tener que ver con la diferencia entre las necesidades de unas y otras, y por las características de las distintas entidades, pero de cualquier manera está indicando un porcentaje de insatisfacción importante, en el cual además tienen gran peso las grandes, que son a su vez las que más utilizan al Ince y por tanto las que más lo conocen. Si se vincula esto con el señalamiento previo en cuanto a la falta de centros de formación adecuados como problema para avanzar en la capacitación laboral, se puede deducir que los índices de calidad general de los cursos no se corresponden con las expectativas de las empresas usuarias, pero también que el tamaño de la oferta es insuficiente.

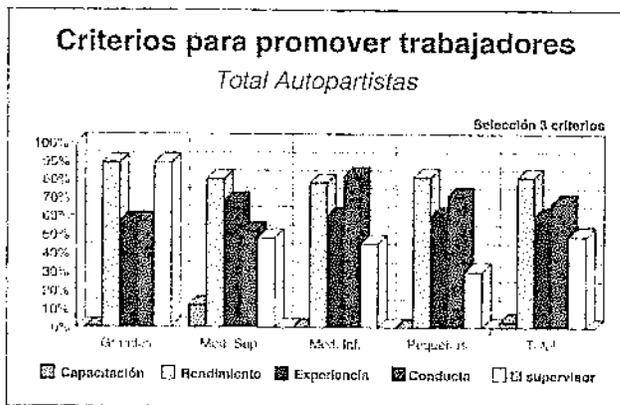
Sin embargo, esto no significa que las empresas evalúen negativamente el proceso de descentralización iniciado en los años 90. Por el contrario, la creación de las asociaciones civiles es considerada positiva. El 64% de las empresas del conjunto de la muestra considera que ese proceso ha implicado mejorar la eficiencia del Ince, contra un 26% que opina que tiene los mismos problemas que la estructura anterior, porque en importantes ámbitos la toma de decisiones continúa centralizada y los trámites burocráticos siguen dificultando la acción de las empresas, y un 10% consi-

dera que es más ineficiente a causa del choque de funciones entre las asociaciones y el Ince central. A este respecto es la gran industria la que opina más favorablemente, lo que implicaría que es la que más ha sabido o podido beneficiarse de las ventajas de dicha descentralización.

5. Para promover, el rendimiento primero

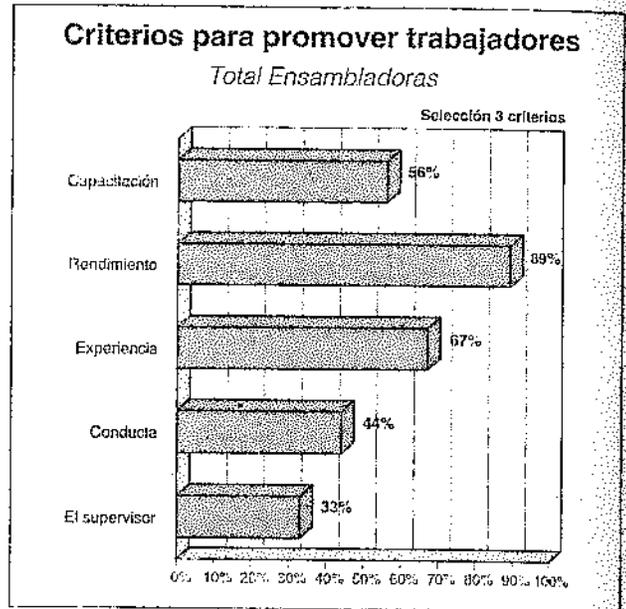
La promoción ha sido tradicionalmente un mecanismo de premiación al rendimiento y al buen comportamiento o lealtad manifestados. Ese carácter, independiente de la capacitación recibida, ocasiona que los individuos al ascender adquieran responsabilidades a menudo desvinculadas de su experticia original y que por tanto las organizaciones reproduzcan sucesivamente el "principio de Peter", es decir, llevar al personal hasta su nivel de incompetencia. Otro de sus rasgos ha sido el peso de la opinión del supervisor para decidir sobre esta materia, lo que suele ser fuente de arbitrariedades si no existen mecanismos objetivos de evaluación.

Gráfico 48



En las organizaciones más modernas, el reconocimiento por la eficiencia se premia con incentivos monetarios y el ascenso es fruto de la formación progresiva, la cual permite constituir mercados internos de trabajo. En el caso de los trabajadores esto es tan importante como en cualquier otro nivel; un excelente operario puede ser un pésimo supervisor, desperdiándose la posibilidad de tener un buen mecánico o técnico.

Gráfico 49



La promoción en las autopartistas

El primer criterio que utilizan las empresas para promover a sus trabajadores es el rendimiento (81%).

En las grandes, más que en las otras, la propuesta del supervisor tiene la misma importancia que el rendimiento, siendo, por lo demás, el encargado de hacer la evaluación correspondiente. En las pequeñas esta función la suele cumplir el mismo dueño de la empresa, aparte de que las posibilidades de ascenso son muy inferiores.

La capacitación rara vez incide para decidir sobre el ascenso, y en las grandes nunca, tal como habíamos podido apreciar anteriormente al analizar los beneficios que aquella reporta.

La promoción en las ensambladoras

En este caso la importancia de la capacitación previa cobra relevancia respecto a las autopartistas, pasando a ser el tercer aspecto que reúne más frecuencia de respuestas, aunque como primer criterio fue señalado solamente por una empresa de capital extranjero. La opinión del supervisor, en cambio, se hace menos importante.

6. Criterios de remuneración: poca novedad en el frente

Más que los criterios de remuneración en sí mismos, nos interesa precisar en qué medida la calificación y en general las contribuciones a la mejora de la calidad y la productividad, donde ellas se ponen en práctica, están vinculadas a beneficios económicos que persiguen incentivarlas. Aun cuando esto pueda no tener el mismo peso en otras latitudes, en nuestras sociedades muy inequitativas y además atravesando una situación económica crítica, no hay duda que las compensaciones económicas, adicionales al salario básico, son indispensables como fuente de motivación y estímulo, amén que una razón de justicia.

Las compensaciones económicas fuera del salario fijo han encontrado resistencias de los sindicatos y de los empresarios. El movimiento sindical se ha mostrado tradicionalmente muy reticente a las mejoras en las remuneraciones individuales al margen de la contratación colectiva. Basados en el principio "a igual trabajo, igual salario", han cuestionado mecanismos que pudiesen ser utilizados por la gerencia para crear competencias y discriminaciones entre los trabajadores; además han manifestado temores de que sea una fórmula para aumentar el poder discrecional de los supervisores y así poder cometer arbitrariedades con quienes les son menos leales, favoreciendo a los más sumisos y sin tomar en cuenta el desempeño real del trabajador. Por otra parte, han temido que ello sea una forma de individualización del salario con la perspectiva de quebrar a la larga la contratación colectiva. En la actualidad, diversos factores han conducido a que se muestren menos reacios a tales mecanismos. Por una parte, ante la caída del salario real, los trabajadores son los primeros en estar abiertos a aceptar cualquier vía adicional que les signifique una mejora en sus ingresos y para los sindicatos es muy difícil oponerse, aun cuando las mejoras económicas no sean recargables a las prestaciones sociales. Por otra parte, con la modernización de las empresas se ha puesto un mayor empeño en tecnificar la función de la supervisión, introduciendo criterios más objetivos. Ambos aspectos han favorecido que hoy

en día los sindicalistas se muestren más permisivos frente a los bonos y mejoras.

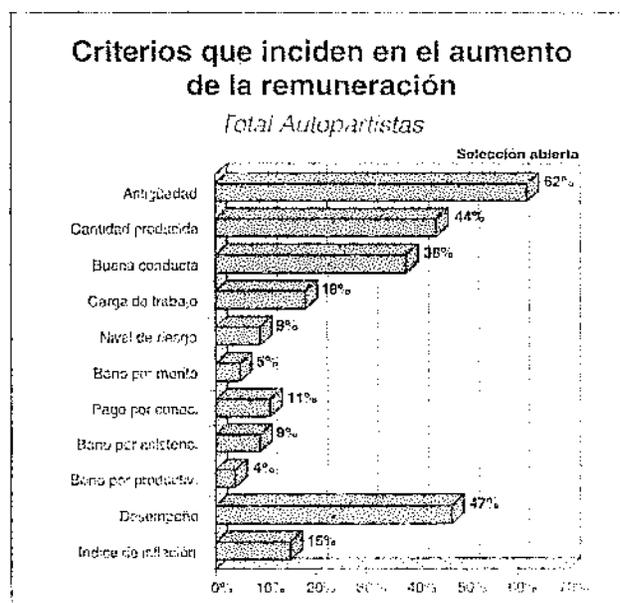
Los empresarios, por su parte, han declarado en numerosas oportunidades que el carácter retroactivo de las prestaciones sociales los limita a establecer compensaciones económicas. Frente a esto las vías posibles son diversas: primero, que a partir de la consideración de la depreciación del salario, se acepte incorporarlas como parte de éste; segundo, crear mecanismos de premiación no salariales (comida u otra fórmula similar); tercero, acordar con el sindicato, y apoyado en la posibilidad que para ello establece la Ley Orgánica del Trabajo, para que dichas compensaciones se den al margen de las prestaciones; esta es la alternativa más difícil pues requiere de relaciones basadas en la confianza.

De cualquier manera, una condición que cada día se hace más patente en las empresas competitivas es que, para alcanzar un compromiso de todos con el mejoramiento continuo de la productividad y la calidad, es necesario que los frutos de éste también sean compartidos.

Criterios de remuneración en las autopartistas

El criterio predominante para aumentar los salarios en la mayoría de las empresas es la anti-

Gráfico 50



güedad (62%), aspecto sobre el cual los sindicatos más empeño han puesto tradicionalmente; esto se compadece con la importancia asignada a la experiencia que hemos podido apreciar en otros puntos. En líneas generales, la tendencia más moderna es a restarle importancia a este criterio y referirlo a otros aspectos que dependen más del desempeño de los individuos, lo que constituye el segundo criterio que reúne mayor frecuencia de respuestas (47%), siendo la grande la que más lo toma en cuenta (56%).

El tercer criterio que reúne mayor adhesión es también un criterio de vieja data, como es el de la cantidad producida (44%). Sin eliminar totalmente este factor, las empresas más modernas tienden a darle más importancia a otro mecanismo mucho más amplio y acorde tanto con el trabajo colectivo como con el mejoramiento de la calidad, como es el bono por productividad, el cual, si bien requiere de un sistema complejo de medición de numerosos aspectos (desperdicios, ausencias, etc.), tiene la bondad de compensar en forma equitativa y clara la contribución del colectivo. Sin embargo, es utilizado solamente por una empresa grande y una de la mediana superior.

El pago por conocimiento, mecanismo de mejora del salario a medida que se cubren niveles de aprendizaje y se desarrolla la calificación, está mucho menos extendido en nuestro país que en otros medios; las empresas que lo emplean son básicamente las pertenecientes a un mismo grupo corporativo, que lo tienen en práctica desde hace ya varios años; el perfil de estas empresas se constata cuando se aprecia que son las mismas que utilizan el bono por mérito. El gerente de una de estas empresas dice al respecto:

El Sistema de Incentivo al Conocimiento tiene 7 niveles de conocimiento, cada nivel tiene aproximadamente 7 u 8 materias; por ejemplo, en el primer nivel se ve matemáticas, conceptos de control de calidad, autorrealización en donde se ve qué es el trabajo, cómo ha evolucionado y por qué el individuo debe querer su trabajo. A medida que el operador va aprobando niveles en el SIC recibe un incremento salarial. Creo que si le pidiésemos al Ministerio de Educación la equivalencia del SIC completo, éste equivaldría a un técnico superior.

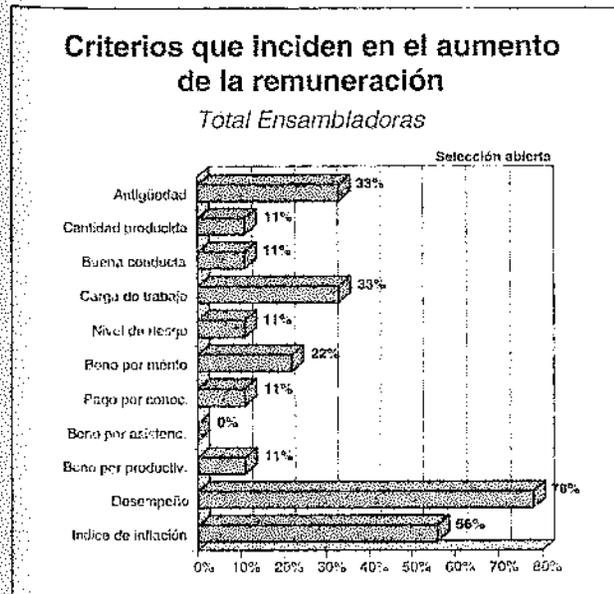
El bono por asistencia es sobre todo utilizado por la mediana superior y ninguna de las grandes lo emplea, pero tiene mucha aceptación laboral porque suele ser parte del salario. Caso contrario es el de las compensaciones por buena conducta, pues son poco apreciadas por los sindicatos por las subjetividades a las cuales se presta; aquéllas son valoradas sobre todo en las empresas de menos de 50 trabajadores, que son a su vez las que más importancia le dan a la buena conducta como criterio para el ascenso.

La carga de trabajo no es un elemento muy significativo para el común de las firmas y, sin embargo, desde el punto de vista laboral sí lo es, pues está directamente ligada a sus condiciones de trabajo. Sindicatos de otros países la han tomado muy en cuenta dentro de los procesos de reorganización, ya que, como vimos anteriormente, la reorganización puede suponer su intensificación. Es también importante en cuanto a la carga mental, en particular en el manejo de equipos automatizados, encontrándose en la muestra dos firmas que emplean nuevas tecnologías que la toman en cuenta.

Independientemente de que las empresas empleen o no las compensaciones económicas, en el momento de establecer las trabas, la mayor proporción dice no tener ninguna (46%). Las pequeñas, una vez más, son de las que menos problemas ven, al tiempo que son las que menos las aplican, denotando la influencia ideológica al respecto. El comportamiento de la mediana superior se asemeja al de sus homólogas de menor tamaño.

Las dificultades financieras serían la razón más frecuente para frenarlas, lo que incluiría el tema de la retroactividad de las prestaciones sociales. Las trabas administrativas (dificultades de seguimiento, formas de evaluación) no alcanzan un porcentaje significativo. Los sindicatos, por su parte, prácticamente no opondrían trabas a tales sistemas.

Gráfico 51



Criterios de remuneración en las ensambladoras

Para las ensambladoras el criterio del desempeño en el trabajo (78%) es mucho más consensual que para las autopartistas grandes. Junto con la evaluación del rendimiento individual y el índice de inflación, serían los aspectos que más signan las remuneraciones.

La carga de trabajo es más tomada en cuenta en este caso, lo que puede atribuirse a las características del trabajo de ensamblaje, pero también a la atención puesta por los sindicatos en este aspecto; en cambio la antigüedad tiene menos peso.

Extraño es que solamente dos empresas aplican el bono por mérito, una de las cuales tiene también el pago por conocimientos, la única en tenerlo; esta última incorpora en este sistema al 70% de sus operarios.

En cuanto a las trabas para ofrecer compensaciones o bonos, las posiciones son similares a las de las autopartistas, pues la mayoría no las tiene (56%), y entre las que sí, las de mayor peso serían las dificultades financieras (33%). La tendencia de las ensambladoras a señalar más este aspecto podemos explicarlo por su tamaño, ya que cualquier compromiso que asumen, dado su volumen de trabajadores, por lo general mayor que el de las autopartistas grandes, implica un costo financiero mayor.

7. La gestión de personal, en síntesis

¿Será verdad que se planifica tanto?

Uno de los efectos de la reestructuración económica en el sector automotor -que tradicionalmente ha sufrido la escasez de personal calificado-, ha sido poner de relieve la importancia de la planificación de los recursos humanos, y aunque el porcentaje de empresas que la realiza va reduciéndose de acuerdo al tamaño, la mayoría del sector la lleva a cabo. Sin embargo, en lo que respecta al personal operario es aún una planificación para el corto plazo y, sólo dos empresas grandes (una ensambladora y una autopartista), la hacen para el mediano plazo. Mientras que las empresas grandes coinciden en darle importancia a la planificación del personal técnico y/o profesional, las de menor tamaño atienden más la del personal operario, tal vez por las características del mercado de trabajo de aquél segmento.

Los criterios que se usan para contratar: instrucción vs experiencia

El nivel educativo, en primer lugar y la experiencia en segundo, son las condiciones más buscadas por las grandes empresas en el momento de contratar; estos rasgos no suelen venir juntos -más bien suelen ser excluyentes-, por lo que probablemente remiten a funciones o puestos distintos. La importancia adjudicada a la experiencia le resta a su vez relevancia al hecho de la juventud de los aspirantes, a menos que tengan altos niveles de escolaridad. La experiencia pasa a ser el primer criterio en importancia en las empresas de menos de 100 trabajadores, pero asimismo se vuelve más significativa la capacitación previa en el oficio, en la medida en que son empresas con menores condiciones para llevarla a cabo internamente.

La dificultad para conseguir la mano de obra necesaria ha aumentado en todos los casos, pero especialmente para las grandes empresas del sector autopartista.

Cuando la contratación no es fija sino inestable

El uso de formas de contratación inestable no es un rasgo predominante en la industria automotriz. La contratación por tiempo determinado no parece ser una práctica generalizada; las que más recurren a ella son las empresas de menos de 100 trabajadores, sobre todo las pequeñas, para la realización de tareas en el área de producción. La subcontratación interna, en cambio, es muy poco empleada por estas empresas, aunque las grandes recurren un poco más a ella y en forma sistemática para las áreas de limpieza o mantenimiento. Una tercera parte de las firmas estaría incrementando su uso, pero es en las ensambladoras más grandes donde está cobrando fuerza.

Más allá del mito del entrenamiento

La gran mayoría de las empresas de menos de 100 trabajadores se restringen a entrenar a sus trabajadores en el puesto de trabajo a través del supervisor. Este entrenamiento, aun cuando puede ser suficiente en ciertos puestos para un desempeño normal, difícilmente aporta los conocimientos necesarios para que el trabajador pueda trascender la simple tarea mecánica y pasar a convertirse en un agente activo en pro del mejoramiento del proceso. Por otra parte, en un sentido más prospectivo, es un entrenamiento que no atiende al tipo de requerimientos que progresivamente plantea el ineludible cambio tecnológico. De allí que algunas de estas empresas que dijeron planificar sus necesidades de personal operario lo que hacen es planificar el tipo de personal externo que deben contratar, antes que el tipo de personal interno que deben formar.

La mayoría de las empresas con cambio organizativo están entre las que realizan entrenamiento y son en su gran mayoría las que lo han incrementado en los últimos años, pero en términos de tamaño son las grandes, tanto autopartistas como ensambladoras, las que de manera consensual (excepto una autopartista) están desarrollando el entrenamiento fuera del puesto de trabajo. Sin embargo, solamente tres autopartistas y tres ensambladoras extranjeras estarían impar-

tiendo una capacitación que abarca a la mayoría de sus trabajadores. Ciertamente no todos los puestos de trabajo tienen las mismas necesidades de entrenamiento: aquellos que tienen que confrontar una mayor incertidumbre son los que a su vez requieren de una mayor capacitación para enfrentarlas (ej. matriceros, pintores). Sin embargo, organizaciones que pretenden desarrollar la polivalencia y además fortalecer la cohesión interna y resolver internamente sus necesidades de personal, están forzadas a reentrenar paulatinamente a todos o a la mayoría de sus trabajadores.

Los temas sobre los que se imparte mayormente el entrenamiento en todo el sector son conocimientos técnicos y de aseguramiento de la calidad, pero en las ensambladoras tienen también gran peso los cursos de carácter motivacional. El mayor beneficio que las gerencias consideran que esta capacitación les está reportando a los trabajadores es la mejora en su remuneración y en su desempeño. La realización de las acciones de entrenamiento fuera de la jornada de trabajo sería un factor que puede estar desestimulando o dificultando la total adhesión de los trabajadores a los programas de capacitación.

La mayoría de las empresas de menos de 100 trabajadores, que son a su vez las que menos lo realizan, no visualizan obstáculos para su desarrollo, lo que parece poner de manifiesto la desinformación sobre la relevancia del problema. Mientras que para las autopartistas que observan problemas el más relevante sería la falta de centros de formación adecuados; es decir, las instituciones existentes no alcanzan a cubrir las necesidades actuales, lo que se compadece con el aumento de la carencia de mano de obra calificada señalada anteriormente. En cambio, en el caso de las ensambladoras no parece haber ningún problema sentido con la misma fuerza por todas ellas.

El Ince se reestructura, pero...

Son básicamente las empresas de más de 50 trabajadores las que se mantienen en contacto con el Ince, las que le dan a conocer sus necesidades y las que hacen mayor uso de sus servicios. La mayoría de las de menos de 100 trabajadores, en cambio, sea por desconocer sus necesidades o los

beneficios que la institución le podría brindar, por su ubicación geográfica o por su situación de mora con la institución, establece muy poca relación con ella. Al no dar a conocer sus requerimientos esas empresas no contribuyen con el mejoramiento de la oferta educativa.

La mayoría de las empresas que utiliza los servicios del Ince considera que éste no ha modernizado su oferta educativa y que sigue ofreciendo los mismos cursos todos los años. Asimismo, opino que no ha mejorado la calidad de éstos, pero como una porción no desestimable piensa lo contrario, es de suponer que sí lo ha logrado en ciertos ámbitos.

El proceso de descentralización es considerado positivo en la medida en que ha conducido a la mejora de su eficiencia.

Para promover, el rendimiento primero

El rendimiento constituye el criterio fundamental para decidir el ascenso de los trabajadores en el sector automotor. En cuanto a los otros criterios tomados en cuenta no existe similitud entre las grandes autopartistas y las ensambladoras, pues mientras para las primeras la opinión del supervisor es decisiva y no toman en cuenta la capacitación, para la mayoría de las segundas otras vías de evaluación son más relevantes y, lo que es más importante, toman en consideración la capacitación. A medida que decrece el tamaño la buena conducta cobra fuerza como criterio. Las concepciones tradicionales tienen en este campo más peso para la generalidad de las firmas que la mayoría de los otros aspectos.

Criterios de remuneración: poca novedad en el frente

Los criterios que predominan en el campo de la remuneración son más o menos los mismos que han prevalecido siempre. Tanto en ensambladoras como en autopartistas es muy raro encontrar em-

presas que estén aplicando novedades en esta área, las cuales permitirían en forma más justa reconocer los esfuerzos de los trabajadores. Una vez más el desconocimiento o el desacuerdo con estos sistemas es la principal razón para su escaso uso, pues no se identifican razones objetivas. Parece necesario, entonces, difundir las bondades que estas prácticas pueden tener para estimular la productividad y la mejora de la calidad, pero además pareciera indispensable por parte de los sindicatos, una actitud más activa en pro de una distribución más equitativa de los beneficios obtenidos gracias a la participación acrecentada de los trabajadores.

Notas

¹ Toda la información vertida en este capítulo fue recogida a través de las gerencias de recursos humanos, de relaciones industriales o de personal en las empresas de la muestra.

² De acuerdo a las entrevistas realizadas a los gerentes de recursos humanos de 85 empresas, cuyo 73% tiene entre 500 y más de 3.000 trabajadores, la planificación se hace en el 47% de los casos (Granell, 1990).

³ En los anexos se presentan los oficios mayormente requeridos de acuerdo a la información suministrada.

⁴ Caso distinto es el de subcontratar otras empresas para la realización de partes, tal como se trató en el capítulo anterior.

⁵ Emilio Morgado: "Crisis económica y relaciones de trabajo". Ponencia presentada ante el IV Congreso Centro Americano y del Caribe de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Citado por Hernández, 1990:240.

⁶ La sistematicidad en este caso llama la atención pues difícilmente se puede mantener sin contravenir la Ley del Trabajo en lo que concierne a la contratación por tiempo determinado o eventual.

⁷ En el 2º estudio del IESA/Hay Group realizado en 1990, el promedio de trabajadores que habían recibido entrenamiento por parte de las empresas estudiadas, en su mayoría grandes, era de 65,18% (Granell, 1990).

⁸ Declaraciones del ex presidente del Ince, Héctor Riquezes (Rodríguez, 1994:131).

⁹ Entrevista realizada por Odalys Zúñiga en el marco de la investigación (Zúñiga, 1995).

Capítulo VII

Las relaciones laborales en la óptica del gerente

Una de las características más singulares y prometedoras de los procesos de transformación dirigidos a la mejora de la calidad y de la productividad es que ellos suponen un cambio sustancial en la forma de concebir las relaciones laborales. La competitividad de la empresa deja de ser un asunto exclusivo de la gerencia para ser cada vez más un compromiso negociado por todos los actores que participan en el mundo de la producción, pero como esos actores tienen también intereses específicos, el papel de las relaciones de trabajo es lograr encontrarlos en un objetivo común. Ello depende de que esas relaciones puedan estar basadas en la transparencia y en la confianza en que cada quien va a cumplir los compromisos contraídos; de que cada una de las partes va a aceptar la legitimidad de los intereses del otro para hacer posible que la productividad, enlazada con la calidad de vida en el trabajo, sean las bases de un juego suma positivo.

El desarrollo de las relaciones de trabajo irá abriendo cada vez más los campos de negociación para hacer de la participación algo inherente a todos los espacios y, en tanto ellas estén más involucradas en los procesos de organización de la producción y del trabajo, podrán contribuir de manera más determinante al alcance de las metas de la competitividad.

En resumen, si se estudian aquellos países que han tenido mayor éxito económico simultáneamente con un incremento del bienestar de sus trabajadores, se puede constatar que en ellos ha predominado la relación cooperativa, basada en esquemas de participación concertada, que permitió adelantar una discusión constructiva del impacto de las transformaciones en el mundo del trabajo y plantear salidas innovadoras ante las nuevas realidades (Rodríguez, 1994:87).

1. El sindicalismo automotor en la muestra

Alta afiliación sindical

Como se trató en el 3^{er} capítulo, el movimiento sindical mayoritario de las ensambladoras y autopartistas está fusionado, ya sea directamente en los mismos sindicatos o a través de la participación en las mismas federaciones. Siendo que el liderazgo más fuerte lo ejercen los sindicalistas de las ensambladoras, han sido sus intereses los que han predominado de cara a la opinión pública, en desmedro de los de las autopartistas; pero al mismo tiempo ello ha favorecido los aumentos salariales en éstas, pues aquéllas marcan la pauta y contribuyen a "halar" los niveles salariales del sector.

En cuanto a su composición política, la fuerza predominante es Acción Democrática. Aunque sectores políticos distintos han incursionado no han logrado expandirse. El predominio de dicha fuerza política se ha visto favorecido por los niveles salariales y las condiciones socioeconómicas que se mantienen en el sector, por encima del promedio nacional. Sin embargo, los sindicatos dirigentes tienen un mayor poder de control sobre sus afiliados que en la negociación de las condiciones salariales.

En autopartes existen otras fuerzas políticas pero en pocas empresas, constituyendo así una fracción minoritaria que mantiene una actitud de denuncia que no ha logrado posicionarse. Entre las ensambladoras existe un solo caso donde prevalecen simpatizantes del MAS. Esto no quiere decir que el resto de los sindicatos sea forzosamente

de aquella toleda política, sino que a menudo ocurre que son sindicatos o comités de empresa conformados por jóvenes independientes afiliados a sindicatos o federaciones dominados por éstos pero con quienes mantienen una cierta independencia; estos son sindicatos que guardan un estilo no tradicional pero dentro de un marco discreto, sin enfrentarse a los comités ejecutivos a los cuales pertenecen.

El sindicalismo en autopartistas y ensambladoras

El 100% de las ensambladoras tiene sindicato, al igual que ocurre con las autopartistas grandes y las de la mediana superior. En el conjunto del sector, el 67% de las empresas tiene sindicato porque su presencia disminuye en la mediana inferior (54%) y es muy baja, tal como suele ocurrir, en la pequeña empresa (10%). El 91% de las empresas con sindicato ha llevado a cabo cambios organizacionales.

Los datos de la muestra reflejan una característica del sector en su conjunto, como es la de tener altos niveles de sindicalización respecto a otros sectores. Con esto contribuyó el hecho de que el momento de su consolidación coincidió con la difusión de la actividad sindical, la cual, por sus rasgos conciliadores, era bien percibida por el sector empresarial.

En el 64% de las autopartistas y en el 78% de las ensambladoras predomina el sindicalismo por rama. Esto se debe al mismo hecho de ser sectores relativamente recientes; lo que primero se cons-

Gráfico 52

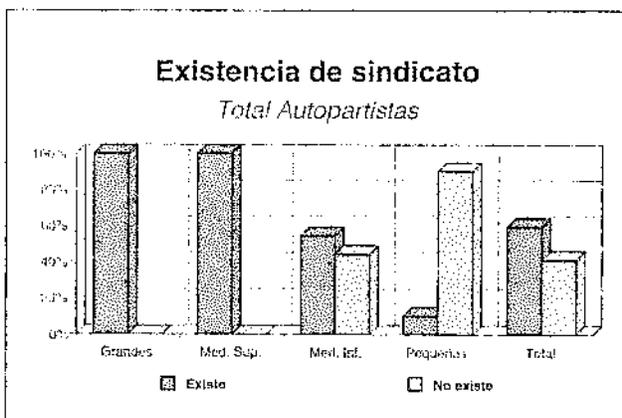
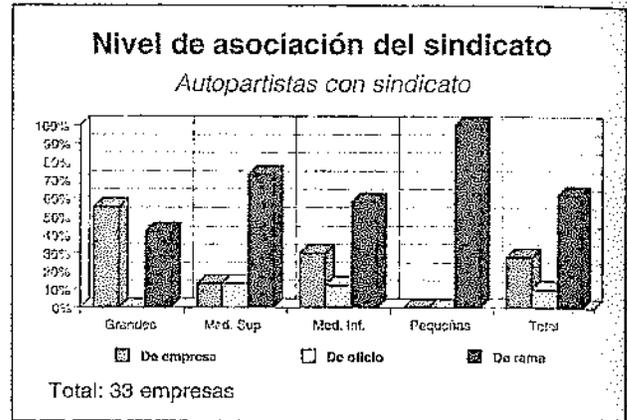


Gráfico 53



tuituyó fueron los sindicatos de oficio, luego los de empresa y por último los de rama. Esto también tiene que ver con la integración dentro de la cadena productiva y la relación estrecha entre el que provee y el que recibe; en el caso de las autopartistas muchas tienen un solo cliente.

Mientras más pequeñas más intervienen las federaciones

El funcionamiento del movimiento sindical incluye varios niveles o jerarquías, en donde el sindicato es el nivel de relación directa con los trabajadores y las federaciones son organizaciones de segundo grado que los afilian. La relación esperada supone que las federaciones contribuyen con la formulación de acciones y orientaciones en todo el sector productivo correspondiente, respaldando con ello el papel de los sindicatos circunscritos directamente a la relación con las empresas. De operar así esta relación, los sindicatos tienen la oportunidad de incidir en las políticas globales sectoriales, que constituyen el marco en donde se desenvuelve la acción del empleador que atiende directamente sus reclamos y relaciones en general.

Otra finalidad muy importante de las federaciones es la de facilitar el desarrollo y formación de sus afiliados, aportándoles asesoría técnica y ayudándolos a actualizarse, condición particularmente importante en períodos de transición y modernización como los que atraviesa la industria.

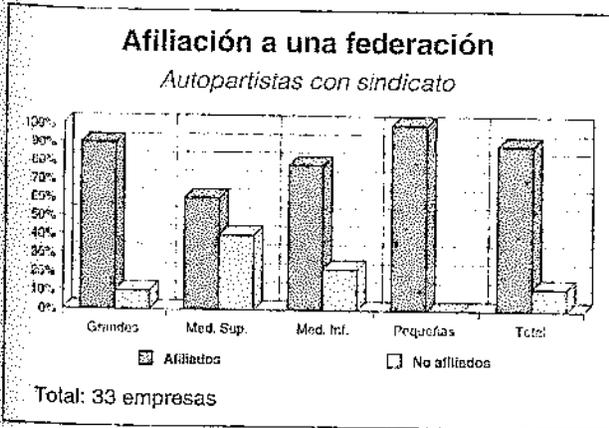
Los mismos procesos de cambio y modernización están exigiendo que tales relaciones se desarrollen con la suficiente independencia como

para que los sindicatos tengan la capacidad y autonomía de negociar, en sus empresas específicas, las mejores condiciones de trabajo en el marco de las transformaciones que se están operando.

Sindicato y federaciones en autopartistas y ensambladoras

Todos los sindicatos de las ensambladoras están afiliados a una federación y la mayoría de los

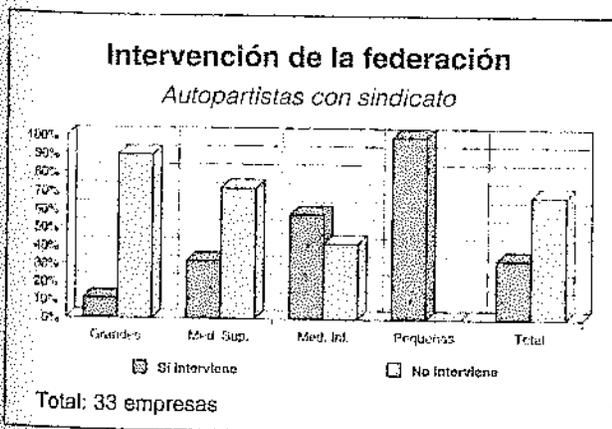
Gráfico 54



de las autopartistas también, sea una federación regional, sectorial o de oficios; es en la mediana superior donde la afiliación es menor (60%). Tales federaciones están controladas mayoritariamente por el partido Acción Democrática.

En las autopartistas la federación no interviene en la mayoría de los casos (67%), y mientras más grande es la empresa menos interviene. En la empresa grande la federación interviene poco porque el sindicato tiene su propia fuerza y el sin-

Gráfico 55



dicato es un habitante permanente de la empresa.

En las ensambladoras es interesante apreciar que la intervención se da en particular en las nacionales (100%), con sindicatos locales más débiles, y en una sola de las extranjeras. En ésta puede incidir la existencia de cierto tipo de cláusulas que contemplan beneficios para las federaciones como por ejemplo, asignación de vehículos, aparte de una cuota a precio de flotilla.

En las autopartistas de menos de 50 trabajadores, la federación interviene más porque son sindicatos más débiles, que solos no logran presionar a la dirección empresarial, lo que sí pueden hacer si están apoyadas en sindicatos o federaciones de mayor cobertura.

La relación que mantienen los sindicatos menos fuertes con sus federaciones es de una relativa autonomía. Los sindicatos afiliados tienen capacidad de disentir frente a la empresa como para hacer un reclamo con independencia del nivel de la federación o del sindicato de la rama, pero si el reclamo es muy severo pierden independencia. En ámbitos como la discusión del contrato, de los salarios, lo hacen por su cuenta, pero si surgen inconvenientes en la discusión, interviene el nivel superior y predominan las orientaciones partidistas, las cuales se han caracterizado por ser básicamente conciliatorias.

Un buen ejemplo para ilustrar la conducta de las federaciones es el ocurrido en 1995 en una empresa, cuyo conflicto fue el más sonoro de ese año. El problema se originó porque el delegado sindical de la empresa, quien tiene mucho apoyo entre los trabajadores, planteó un conflicto abierto en reclamo por mejoras salariales -adicionales a las establecidas contractualmente- a raíz del incremento en las ventas de la empresa, medida que otras empresas han concedido en circunstancias similares. No aceptando sus exigencias, la directiva empresarial apeló a la federación y ésta se enfrentó y expulsó a dicho delegado sindical, quien, en respuesta, creó un nuevo sindicato.

Hay otros ámbitos en los cuales intervienen las federaciones más allá de las empresas particulares, lo que se le facilita por sus afiliaciones partidistas, como, por ejemplo, ejerciendo presiones a nivel nacional en materias como control de cambio, consecución

de divisas, seguro social, etc. Hacen gestiones, por ejemplo, para que el flujo de divisas se haga más expedito, para romper trabas, reducir lapsos, eliminar etapas de permisería, gestiones para las cuales los mismos empresarios los invitan.

En lo relativo a los procesos de modernización, observamos que la federación interviene más en empresas con cambio que sin cambio. Esto se puede explicar porque, cuando son cambios más profundos que alteran el patrón de negociación de relaciones laborales instituido por muchos años, la estructura sindical requiere de la autorización de su organización superior; por ejemplo, la eliminación del tabulador, que es un cambio radical, exigiría del consentimiento de ésta. Frente a tales propuestas la federación pone mucha atención y a que sientan precedentes para las otras empresas.

2. El sindicato: favorece la paz laboral

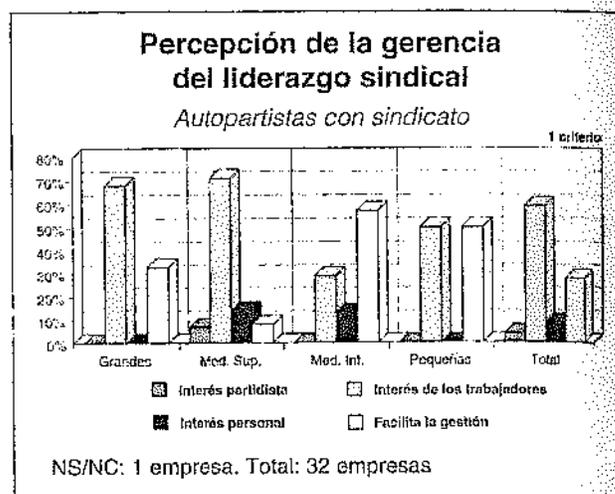
La forma y la dinámica que puedan asumir las relaciones laborales dentro de las empresas dependen en gran medida de la forma como las partes se perciben y se relacionan, la confianza y el respeto que se inspiran y el rol que cada una le asigna a la otra dentro del mismo espacio en el cual se desenvuelven. Para que sean posibles unas relaciones maduras es necesario que, desde la perspectiva de la empresa, exista el reconocimiento, no solamente teórico sino como resultado de su experiencia y de su práctica, de la legitimidad de la acción sindical, y que esto se refleje en un tipo de relación que promueva la información y la consulta frecuente. En términos ideales la relación más prometedora sería aquella que, aceptando la función del actor sindical en representación de los intereses fidedignos de los trabajadores, considere que éste constituye un factor importante en la búsqueda de la mejora de la competitividad.

Percepción de la actividad sindical en las autopartistas

Autopartistas con sindicato

La mayoría (59%) de las empresas que tienen sindicato perciben que los sindicalistas actúan en

Gráfico 56



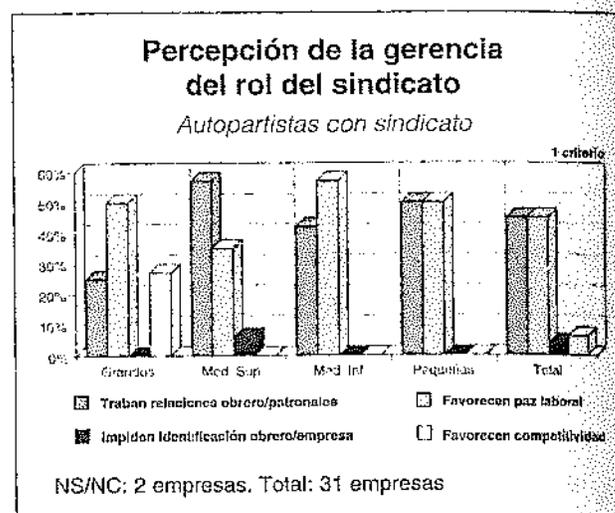
defensa de los intereses de los trabajadores y un 28% considera que facilita la gestión de personal.

Un porcentaje muy bajo señala los intereses personales como motivadores (9%) y, más bajo aún, los intereses partidistas (3%). Llama la atención esta percepción cuando, como hemos dicho, este es un sector con un sindicalismo muy partidizado, pero también y por encima de esto, es un sindicalismo conciliador, poco conflictivo.

Ahora bien, para analizar con más detalle esta opinión, conviene cruzar las respuestas con las manifestadas en relación con la percepción que la gerencia tiene del rol que está cumpliendo el sindicato.

Desde este punto de vista disminuyen las que mantienen una perspectiva positiva del sindicato,

Gráfico 57



emparejándose las que opinan que entraba las relaciones obrero-patronales con las que lo ven como un ente que favorece el establecimiento de la paz laboral. Para la mayoría de la mediana superior, el sindicato cumple un rol negativo para la empresa, aun cuando muy rara vez fue señalado como obstáculo para adelantar las políticas de gestión de la mano de obra. Un gerente que no quiso responder acotó:

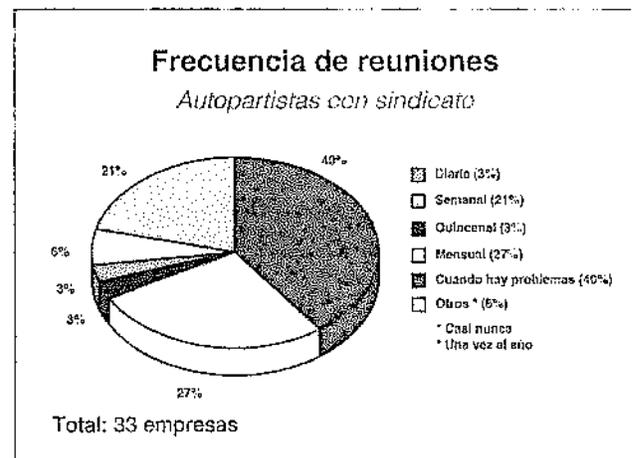
No sirve, no hace nada por el empleado.

Atendiendo, en primer lugar, al 59% de las autopartistas con sindicato, compuesto por diecinueve empresas que dijeron que ellos defienden los intereses de los trabajadores, seis de ellas, pertenecientes a diferentes estratos, en el momento de evaluar el rol del sindicato en el desarrollo de las actividades empresariales, dicen que es una traba para las relaciones obrero-patronales; es decir, estas seis empresas identificarían los intereses obreros como contradictorios con la finalidad de la empresa; perspectiva desfavorable para propiciar el encuentro entre los intereses del trabajador y la empresa. De las restantes trece, diez dicen que favorece la paz laboral, es decir, el sindicato constituye un mecanismo para tramitar problemas que de lo contrario podrían generar tensiones y conflictos con los trabajadores; las últimas tres (diferentes estratos) consideran que el sindicato, en la defensa de los intereses de los trabajadores, es un factor importante en la búsqueda de la mejora de la competitividad, es decir, que serían las empresas que integran el rol genuino del sindicato con el destino de la misma empresa. Por tanto el 42% de las firmas con sindicato, manifestando comprender su función primordial como es la de defender los intereses de los trabajadores, la considera armonizada con la finalidad de la empresa.

Por otra parte, del 27%, compuesto por nueve empresas que dijeron que el sindicato facilita la gestión, seis de ellas señalaron a su vez, en el momento de definir el rol del sindicato, que es una traba, por lo que el carácter contradictorio de las respuestas nos impide tomarlas en cuenta. De tal manera que, de las empresas con sindicato, podemos decir que tienen una imagen positiva de éste el 52%, lo que sigue representando la mayoría.

Dentro de las que tienen sindicato, se refuerza un poco en el segmento de las medianas, las que piensan que el sindicato actúa por intereses personales o partidistas. Suele suceder que el representante de personal de la mediana tenga menos empatía con el sindicato, teniendo más tendencia a percibirlo como un posible enemigo; a menudo es un administrador o un abogado que no legitima tan fácilmente la existencia de aquél. En la grande, en cambio, las relaciones laborales suelen estar dirigidas por un profesional del área, que lleva las relaciones con el sindicato como un acto institucional. En el caso de las pequeñas no ocurre lo mismo que en la mediana, porque el mismo hecho de que tengan sindicato es ya una particularidad en su comportamiento respecto al de la mayoría.

Gráfico 58



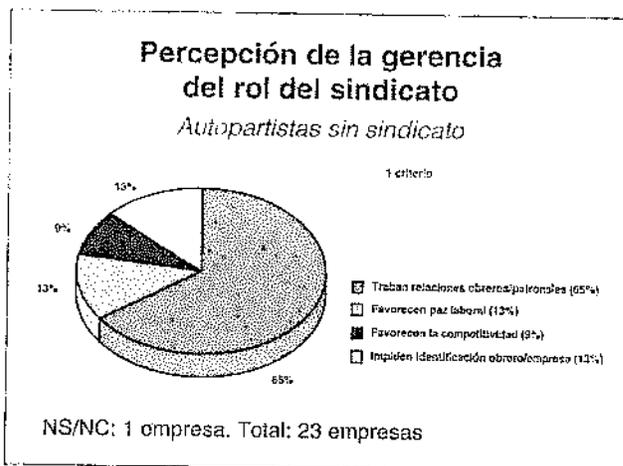
En cuanto a las formas de comunicación entre la empresa y el sindicato, el indicador que utilizamos fue conocer el nivel de periodicidad de sus relaciones.

Los resultados nos manifiestan el predominio de un tipo de relaciones esporádicas pues el 40% se reúne con la dirigencia sindical solamente cuando se presentan problemas. Esta conducta se da mayoritariamente en la mediana, y una versión de esa relación la expresan dos firmas de la mediana superior, las cuales, tal vez por querer dar la idea de que nunca tienen problemas, respondieron que casi nunca y una vez al año, respectivamente. La gran empresa, en cambio, se reúne entre semanal y quincenalmente, pero un 33% lo hace sólo cuando surgen problemas.

Autopartistas sin sindicato

La opinión predominantemente favorable de la actividad sindical cambia cuando se analiza la opinión de las firmas que no tienen sindicato, todas con menos de 50 trabajadores, cuya percepción mayoritaria es negativa.

Gráfico 59

*Percepción de la actividad sindical en las ensambladoras*

Respecto a cómo perciben la motivación de los líderes, el 56% de las firmas dice que actúan en defensa de los intereses de los trabajadores y que el rol que cumple el sindicato es el de favorecer la paz laboral; respuestas que se compaginan con una realidad que, a pesar de lo crítica que ha sido, ha presentado muy bajos niveles de conflictividad. Una sola firma, extranjera, considera que el sindicato defiende los intereses de los trabajadores al tiempo que favorece la competitividad; si tales funciones han logrado conciliarse, ser representante idóneo de los trabajadores y al mismo tiempo ser considerado un interlocutor válido que favorece el desarrollo de la empresa, se estarían sentando unas bases firmes para emprender una modernización concertada. Caso menos prometedora es el de la única empresa donde el sindicato es de una fuerza política distinta a la de Acción Democrática, para la cual la acción de defensa de los intereses de los trabajadores es interpretada como una traba para la mejora de las relaciones obrero-patronales; lamentablemente esta es una de

las empresas extranjeras que más cambios organizativos ha introducido.

De las dos empresas restantes, ambas nacionales, una percibe que los sindicatos actúan por intereses partidistas, pero que favorecen (¿con ello o a pesar de ello?) la paz laboral y la otra responde en forma contradictoria.

Respecto a la comunicación empresa-sindicato, las reuniones se producen para la mayoría diaria (45%) o semanalmente (22%). Solamente en una ensambladora nacional las reuniones se restringen al momento de los problemas (11%).

3. La convención colectiva: construye sobre la inercia*Su existencia en el sector*

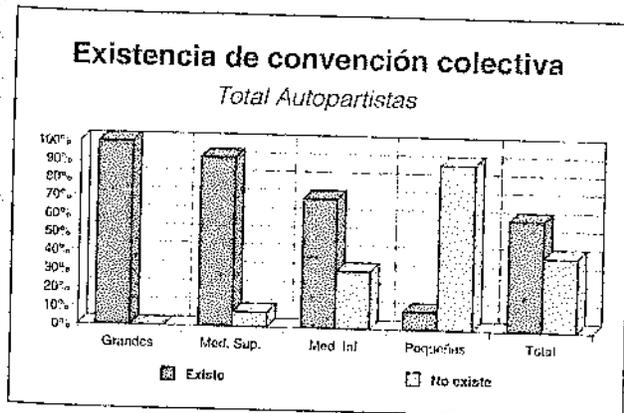
La transparencia de las relaciones exige confianza entre las partes, pero en Occidente, hasta en los países con el sistema de relaciones laborales más desarrollado, la contractualización de los acuerdos sigue siendo la forma más idónea para garantizar la paz laboral y el compromiso de las partes en función del beneficio común. Aparte de un derecho adquirido es un mecanismo que en la medida en que facilita las relaciones laborales, favorece la competitividad.

La convención colectiva en autopartistas y ensambladoras

El 100% de las ensambladoras y de las autopartistas grandes tiene convención colectiva. Del conjunto de las autopartistas, el 60% cuenta con ella; el resto de las empresas que no lo tiene se cñe a la Ley del Trabajo, pudiendo presentar algunos beneficios adicionales en el contrato individual.

Observando por estratos, en la mediana superior una empresa con sindicato no tiene convención colectiva. En tales casos suele pasar que es un sindicato nuevo que no ha logrado llevar a cabo su discusión y aprobación por reticencia de la empresa; para que un sindicato logre el primer contrato es muy difícil, teniendo la empresa que madurar para aceptarlo; entre tanto, lo que se fir-

Gráfico 60



man son actas, como figuras intermedias, por cada tema y no un paquete. Esto no debe durar mucho tiempo porque o el sindicato desaparece o logra que se haga el contrato, porque la ley, en principio, le da la razón.

En la mediana inferior, nueve tienen convención colectiva pero sólo siete tienen sindicato; esto que no es común, resulta de la extensión de un contrato de rama a una empresa sin sindicato, lo cual es aceptado por la empresa, lo más probable por ser un contrato poco exigente.

También suele ocurrir que empresas nuevas se instalan con convención colectiva, desde el primer día, pues prefieren tener una de nivel intermedio, acorde con el mercado, que correr el riesgo de que se produzca la entrada clandestina de un sindicato que genere perturbaciones con la denuncia de que no hay contrato y que presione por condiciones de trabajo más onerosas para la empresa; en tales casos lo que hacen es asociarse posteriormente a un sindicato funcional. Las nuevas autopartistas de grupos corporativos suelen funcionar así.

En la mayoría de las empresas que no pertenecen a grupos corporativos, el sindicato debe lograr remontar las resistencias que suele presentar el propietario y patrón.

Las cláusulas más problemáticas dentro de las convenciones colectivas

A través de los años, las empresas y los sindicatos han ido aprendiendo, por la propia práctica, cuál es la mejor manera de plasmar en los convenios colectivos los compromisos adquiridos. Sin embargo, más allá de las que pecan por incumpli-

miento voluntario (que lamentablemente son muchas), persisten en los contratos áreas en donde, la permanencia de ambigüedades y de complicaciones innecesarias, entorpece la gestión de los acuerdos y crea perturbaciones que al final perjudican a las dos partes. La tecnificación y mejora de la calidad del propio contrato colectivo contribuye de manera significativa a eliminar asperezas y mejorar las relaciones laborales.

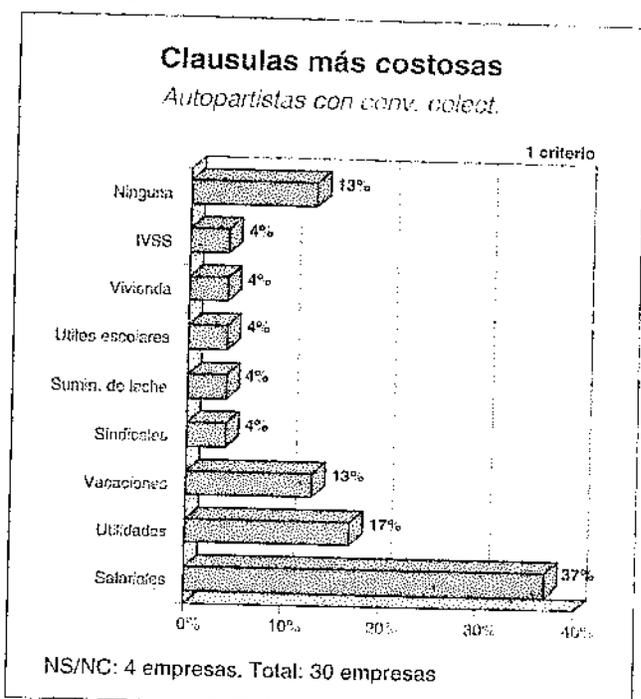
Cláusulas problemáticas en autopartistas y ensambladoras

Cláusulas más costosas

Tanto para las ensambladoras como para las autopartistas las cláusulas más costosas son las salariales, pero de manera más consensual para las primeras (89%), que de hecho tienen los salarios más altos y más personal. Es natural que éstas sean las más costosas, aun cuando los niveles de salarios del sector hayan caído de manera vertiginosa.

Una sola ensambladora señala algo distinto a las cláusulas salariales y es el servicio médico, el cual, por encontrarse en una zona donde no existe seguro social, tiene un servicio extensivo a los familiares, lo que lo hace más costoso.

Gráfico 61



Para las de autopartes las otras cláusulas más mencionadas son las referidas a las utilidades y las vacaciones. Esta opinión en relación con las utilidades refleja una situación coyuntural, pues es el resultado de los cambios sufridos en el tope de las utilidades a partir de la puesta en vigencia de la nueva Ley del Trabajo; anteriormente era un tope de 60 días y ahora el tope es hasta 120 días, lo cual no opera para las pequeñas. Este cambio ha ocasionado una fuerte y efectiva presión por parte de los sindicatos para alcanzar el nuevo tope; es tal presión la que hace percibirlos como más costosas que las salariales.

Las vacaciones por su parte implican además de los días de disfrute, días de pago adicionales y el bono, todo lo cual es un fuerte gasto para la empresa y mucho más cuando son vacaciones colectivas.

El resto de las respuestas son sumamente desagregadas, pero algunas de ellas, como la del suministro de leche, no se explica que resulten tan costosas si no es porque están relacionadas con salarios muy bajos.

Cláusulas más complejas de administrar

La mayoría de las empresas de ambos sectores considera que no tienen ninguna cláusula que les traiga problemas por sus dificultades de administración. En las ensambladoras solamente dos manifestaron tenerlos y en particular con lo relativo al servicio médico, así como también una autopartista; éste cuando es privado, requiere de una estructura de administración compleja, con archivos de familiares, historias médicas, relaciones con clínicas, etc., que lo hacen muy engorroso.

La otra cláusula más señalada por las autopartistas es la relativa a los implementos de higiene y seguridad industrial. Ello se debe a que esta cláusula suele exigir dotación de uniformes, guantes, bragas, cascos, y generalmente se establecen convenios entre el sindicato y la empresa para elegir los materiales, los modelos, los tipos, etc. y luego tienen que ponerse de acuerdo con el proveedor para que les dé el producto, el tipo y el modelo, que son instancias problemáticas. Además se establecen plazos

para dotarlos, como por ejemplo, botas, cada seis meses; bragas, tantos juegos cada tanto tiempo. Si la calidad de estos productos no es buena, los pedidos son constantes; además también ocurre que hay trabajadores que se completan su sueldo vendiendo algunos de esos implementos y a la empresa se le plantea el problema de tener que hacer un seguimiento.

Cláusulas que generan más problemas de interpretación

Las cláusulas que generan problemas de interpretación se refieren a las más ambiguas, aquéllas que provocan más reclamos y diferencias entre las partes, que suelen ser el resultado de forcejeos en el momento de la discusión de la convención colectiva, por frenar de un lado e introducir del otro alguna reivindicación en particular, la cual es aceptada finalmente, pero a medias.

En este aspecto se repite el fenómeno anterior donde la mayoría coincide en señalar no tener cláusulas que generen problemas. Solamente una ensambladora señala problemas, en concreto respecto al establecimiento de los días feriados y hábiles, pero las autopartistas grandes indican tener más problemas que el resto. Es lógico que las empresas grandes tengan mayores dificultades porque sus contratos suelen ser mucho más complejos, pero en el caso de las ensambladoras puede incidir el hecho de que tienen por lo general sindicatos con muchos años en la empresa, habiendo aprendido a manejarse mutuamente. En una de ellas dirige el sindicato la misma persona desde hace 20 años.

La cláusula de aumentos salariales, indicada por dos autopartistas, suele resultar problemática sobre todo cuando existen tabuladores que suponen cambios muy frecuentes y lapsos muy breves para modificar salarios, en especial en contratos diseñados con muchos escalones en cada categoría. Las otras indicadas dependen de las sutilezas en su formulación o de la resistencia de la empresa a cumplirlas.

4. ¿Dónde fallan los trabajadores?

El clima social de las empresas se puede evaluar a través de dos renglones: aquél que tiene que ver con los problemas que surgen del comportamiento individual de sus trabajadores y aquél que resulta del comportamiento del carácter colectivo, como son los conflictos (ver 3^{er} capítulo). La no existencia de problemas no es necesariamente un buen indicador, pues puede expresar más bien el desconocimiento o ignorancia de los mismos, o los niveles de represión para que éstos se manifiesten, ya que toda comunidad humana siempre tiene dificultades por resolver. Tener conciencia de ellos, en cambio, puede ser un buen comienzo para darles respuesta.

Los problemas de carácter individual

El diagnóstico que se tenga de los problemas orienta en medida importante las políticas que se toman hacia la fuerza de trabajo. En unos más en otros menos, la acción por parte de la gerencia puede contribuir a subsanarlos, pero asimismo la acción sindical puede apoyar su resolución pues, al tiempo que contribuye con el incremento de la productividad laboral, mejora su capacidad de presión en el momento de negociar la mejora de las condiciones socioeconómicas de los trabajadores.

Gráfico 62



Problemas de carácter individual en las autopartistas

El 33% de las empresas señala no tener ningún tipo de problemas con los trabajadores y una vez más es la pequeña la que menos problemas manifiesta; el 89% de estas firmas no ha hecho cambios organizativos y ninguna de ellas exporta. Dentro del 67% restante, el ausentismo es el más común y el que mayor proporción reúne como el primero en importancia.

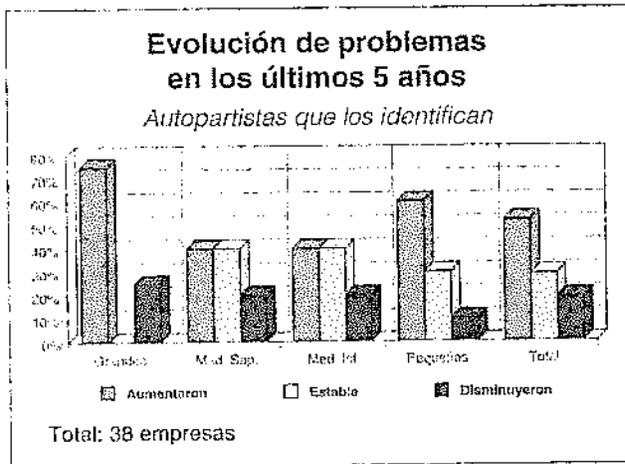
Excepto el irrespeto a las normas de seguridad e higiene industrial que es más pronunciado para las grandes autopartistas (44%) no existen diferencias por estrato. La importancia que se le da al ausentismo no se corresponde con la consideración sobre la falta de motivación de los trabajadores, pues bien podría ser la causa de aquél.

Respecto al ausentismo, los índices suministrados -número total de trabajadores y número de ausencias- fueron muy incompletos; casi la mitad no lleva registro o no aportó el dato, por lo que no se pudo conocer con certeza el nivel de ausentismo existente. No obstante, la mayoría de las que lo suministraron tiene un índice que se puede juzgar como aceptable, el cual puede llegar al 5%, en el entendido de que éste no sólo es producido por la ausencia injustificada, penalizada, sino que también lo produce la ausencia justificada; los registros más estrictos separan ambos conceptos pues tienen repercusiones en los costos y en la programación de la producción. Las empresas que dan índices muy altos, sobre todo las de menor tamaño (una da un índice del 50%) hacen pensar que no llevan registro y hacen un cálculo subjetivo pues de lo contrario no hubieran podido continuar dentro del negocio.

La rotación, en cambio, es estimada como problema por muy pocas; seguramente se ha reducido por efecto de la crisis y las escasas perspectivas de obtener un nuevo trabajo. Los índices de rotación anual -personas que se van respecto a las que se quedan- que dan las empresas (las que lo conocen o aceptan darlo) se colocan también en su mayor parte en un nivel aceptable (entre 0,5 y 10%).

El segundo problema que tiene mayor frecuencia es el de los reclamos salariales, aunque se

Gráfico 63



podría esperar que presentase mayor frecuencia dado los tiempos de crisis y la dramática caída del salario real. Resulta natural el hecho de que para la pequeña este problema sea menos común a pesar de que sus salarios sean los más bajos porque, la mayor inseguridad frente al empleo que tienen sus trabajadores y el menor respaldo con el que cuentan, los exime de hacerlos.

La falta de calificación, que las gerencias de planta tienden a estimar como problemática respecto a varios aspectos de la organización del trabajo, tiene menor importancia para las gerencias de personal.

En los últimos años, para las firmas que identifican problemas, ellos se habrían agudizado, pero sobre todo para las más grandes y las más pequeñas.

Sin embargo, el ausentismo no debiera ser hoy tan grave como lo era anteriormente. Desde el año 1994, cuando apareció el bono de alimentación y comida, y después el bono subsidio, ambos pagaderos por jornada trabajada, es de suponer que los trabajadores traten de no faltar para no perder un ingreso que les duplica su salario.

En cuanto a problemas como el irrespeto a las normas de seguridad que habría aumentado para un porcentaje importante de las grandes, habría que precisar si no está vinculado a las presiones por el aumento de la producción o la productividad, tal como hemos apreciado en otros casos¹.

Problemas de carácter individual en las ensambladoras

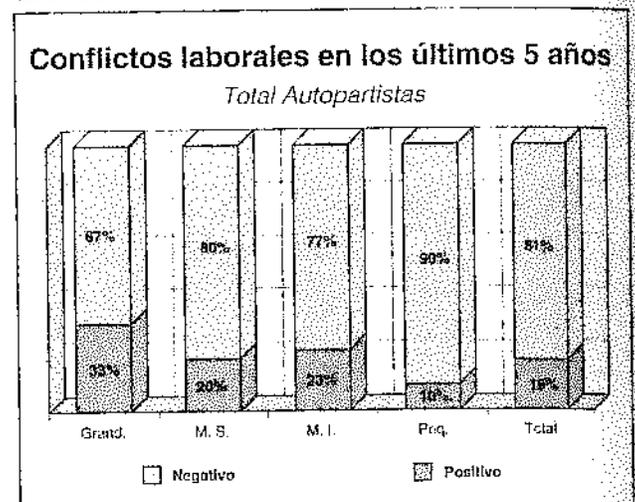
El 33% de las ensambladoras dice no tener ningún tipo de problemas con los trabajadores pero el problema del ausentismo se equipara al de los reclamos salariales y a los problemas por irrespeto a las normas de seguridad industrial. Los índices de ausentismo y de rotación son similares a los de las grandes autopartistas estando en la mayoría dentro de los límites aceptables.

En cuanto a la evolución de los problemas, es distinta la percepción a las de las autopartistas, ya que para la mayoría se mantendrían estables (50%) o habrían disminuido (33%).

Los problemas de carácter colectivo

Las empresas que más han madurado su sistema de relaciones laborales son las que menos tienen conflictos colectivos pues logran, a través de la negociación, resolver los problemas sin llegar a la confrontación directa que puede implicar paralización de la producción. Sin embargo, la no existencia de conflictos no indica necesariamente que en esa empresa existan unas buenas condiciones socioeconómicas para los trabajadores, ya que puede ser el resultado de una postura conciliatoria *per se* por parte del movimiento sindical o expresar unas relaciones laborales muy autoritarias. De cualquier manera, el carácter de esos conflictos nos orienta en cuanto a cuáles son los

Gráfico 64



principales problemas que están planteados, en particular para los sindicatos.

Problemas de carácter colectivo en las autopartistas

Solamente el 19% de los casos estudiados ha tenido conflictos colectivos en los últimos años.

Esta situación se corresponde con la imagen que recogísemos para el conjunto del sector en el punto correspondiente a las relaciones de trabajo. La que más los ha tenido es la grande y la que menos, la pequeña.

De los conflictos (once en total), cinco estuvieron originados en asuntos relativos a la convención colectiva. Estos suelen ser debidos a problemas de interpretación en el momento de aplicar o administrar alguna de las cláusulas. Dos de los conflictos estuvieron fundados en reclamos salariales, pero uno de éstos, mencionado previamente, se originó en:

Inconformidad sindical en los procesos de cálculos de los beneficios económicos de los trabajadores.

Pero derivó en un conflicto intersindical al intervenir la federación contra la posición del sindicato local y a favor de la empresa. Los restantes son conflictos que se pueden considerar de carácter político, los cuales reflejan una conducta gerencial de corte autoritario:

*"Cambio por sindicato externo politizado",
"Intrusión de otro sindicato",
"Intento de crear otro sindicato",
"Intento de formar un sindicato".*

En este último caso, al parecer la empresa 'pasa por alto' que ése es un derecho reconocido por la ley. Entre los otros casos parece expresarse un intento de emergencia de sindicatos de corte político y sindical distinto al instituido, lo cual encontraría resistencias por parte de éste y de la directiva empresarial, poco afectos ambos a la democratización sindical.

Ninguno de los conflictos estuvo originado en la reducción de personal, aún a pesar de que como viéramos inicialmente la mayoría de las empresas estudiadas lo redujo en este período. Esto se puede

explicar por varias razones: en primer lugar, la mayoría de las grandes empresas negoció la salida de su personal respetando los términos legales y bajo el compromiso del reengache una vez superada la crisis; en segundo lugar, la grave situación por la que atravesaron todas las empresas del sector era más que evidente y, en tercer lugar, el sindicalismo predominante es poco afecto a las confrontaciones directas.

Problemas de carácter colectivo en las ensambladoras

Una sola de las ensambladoras tuvo conflictos laborales en los últimos cinco años y ello debido a problemas relativos a la convención colectiva, dicha empresa fue muy recelosa para dar la información. Es decir, tampoco las reducciones de personal ocasionaron conflictos; las razones serían similares que para las autopartistas².

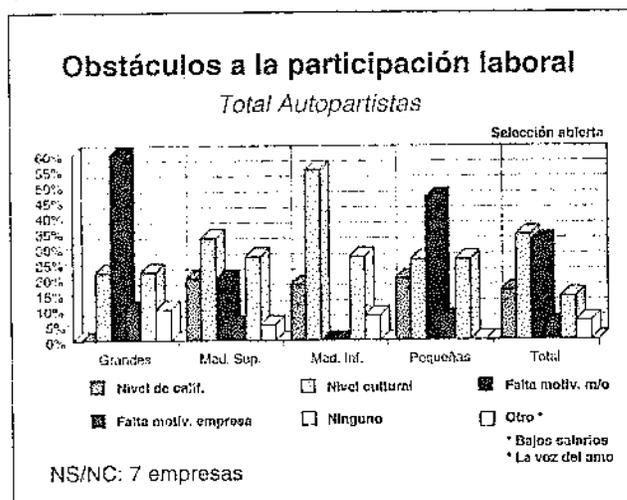
Lo que obstaculiza la participación laboral según la gerencia

Como señalásemos en el primer capítulo, para las concepciones más modernas sobre gestión de personal, la identificación de los trabajadores con la empresa y su participación en los diferentes ámbitos de la planta es una condición para la mejora de ésta; participación en la calidad, en el mantenimiento, en las reuniones de equipos o grupos o en cualquier otra actividad promovida por la empresa. Es por ello fundamental conocer cuáles son las razones que están obstaculizando esa participación, pues son las principales limitaciones a vencer. Claro está, una vez superada la primera barrera conocida: hacer comprender a los gerentes la importancia de dicha participación.

Obstáculos a la participación en las autopartistas

El 35% de las empresas indica no tener ningún aspecto que obstaculice la participación de los trabajadores, porcentaje que se va incrementando a medida que decrece el tamaño de la empresa; es decir, a medida que se acrecienta el número de las que no la desarrolla.

Gráfico 65

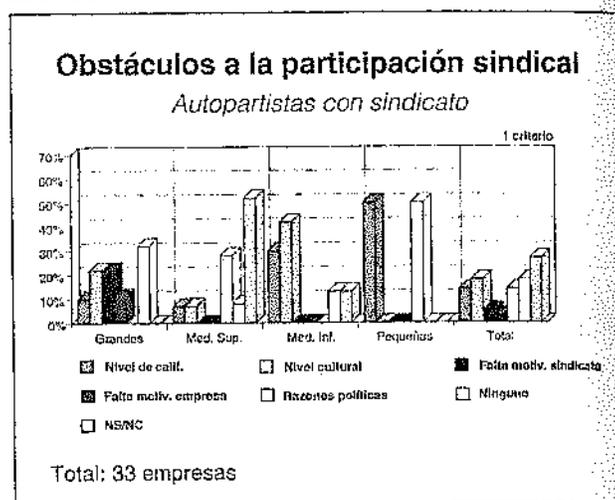


Para las que sí perciben obstáculos, ellos están ubicados en los rasgos de la fuerza de trabajo y solamente tres empresas (6% de las que respondieron) corresponsabilizan a la misma empresa. El factor más recurrente que estaría frenando dicha participación sería el nivel cultural (34%), mucho más que la baja calificación (16%); es decir, la ausencia de participación entonces, estaría motivada mucho más en carencias de competencias básicas que técnicas, lo que armoniza con lo que habíamos apreciado anteriormente en la opinión de los gerentes de planta.

El segundo obstáculo más identificado es la falta de motivación de los trabajadores (32%), pero sobre todo para las grandes (67%) y las pequeñas (47%). Respecto a las pequeñas, tienen conciencia de la falta de motivación pero no como algo que le incumbe a la empresa misma; hubo dos empresas, mas no pequeñas, que a la falta de motivación añadieron en la categoría "otro" los efectos del bajo poder adquisitivo del salario. Si bien las empresas pueden facilitar la instrucción escolar para sus trabajadores, es más lo que pueden hacer frente a la motivación, la cual les concierne directamente. Sobre ella la empresa tiene responsabilidad porque es la que crea las condiciones en las cuales se desenvuelve su personal.

En cuanto a las firmas grandes que sí propiciarían la participación, el señalamiento de la escasa motivación de los trabajadores es más complejo, pues si bien parece indicar que éstos no tienen interés en ella, hay dos hechos que hay que in-

Gráfico 66



corporar: por una parte, el que un gerente de una de las empresas más modernizadas añadió como factor que la frena: la falta de motivación de la misma empresa para propiciarla, y por la otra, el que la imagen que nos dan los trabajadores es la de una gran motivación para participar (ver Cap. VIII).

En cuanto a los obstáculos para la participación que pueda generar el sindicato, disminuye la proporción de las empresas que dice que no existen (18%) y sigue siendo el nivel cultural el obstáculo más común, seguido por razones de orden político (15%).

El porcentaje de la mediana superior que no contesta es muy significativo (53%); no respuesta que podríamos interpretar como una precaución de la gerencia entrevistada frente a un tema que no le es fácil abordar; son a su vez las que más señalan las razones políticas como obstáculo a la participación. Ya habíamos observado mayor resistencia y desafección por parte de la medianas respecto al sindicato (ver punto N° 2 de este capítulo).

Nuevamente es otra de las empresas más modernizadas la única que se atreve a indicar la falta de interés de la empresa frente a la participación, en este caso del sindicato. En situaciones como estas, dentro de empresas que tienen una amplitud singular se requerirían estudios de caso para conocer más a fondo las razones que fundamentan esta actitud, que aunque suele llevar implícito el temor al cuestionamiento de la autoridad, puede también derivar de las mismas características del sindicato.

Obstáculos a la participación en las ensambladoras

Para el 33% de las ensambladoras no existen obstáculos a la participación. Para las restantes, el nivel de calificación obrera cobra más importancia (33%) que para sus homólogas autopartistas como obstáculo para la participación, tanto laboral como sindical, y se equipara a la falta de motivación. El nivel cultural sería el tercer factor en términos de importancia (23%).

Ninguna de las empresas se considera responsable de la escasa participación ni de los trabajadores ni del sindicato. Tampoco existen razones políticas que frenen la participación, ni por parte del sindicato, ni por parte de la empresa misma. La mayoría opina que no hay obstáculos para la participación sindical (56%).

5. Las relaciones laborales, en síntesis

El sindicalismo automotor

Todas las empresas de más de 50 trabajadores cuentan con sindicato y muy rara vez las pequeñas. El sindicalismo prevaleciente es el de rama, liderizado por los sindicatos de las ensambladoras. Las federaciones en las cuales están inscritos, dominadas por Acción Democrática, intervienen básicamente en las empresas de menos de 50 trabajadores y en las ensambladoras nacionales, a menudo para controlar la emergencia de posibles conflictos; también se observa que se involucran más en las empresas en reorganización, por el tipo de cambios que éstas suelen realizar, los cuales pueden sentar precedentes.

Llama la atención que predominando la sindicalización por rama esta ventaja comparativa no se haya revertido en una mayor sindicalización de las pequeñas empresas.

El sindicato: favorece la paz laboral

La percepción mayoritaria que tienen las gerencias de las empresas con sindicato es que actúan básicamente en defensa de los intereses de

los trabajadores y que éstos no son contradictorios con los de la empresa en la medida en que su acción favorece la paz laboral y, para una porción muy minoritaria, contribuyen con el desarrollo de la competitividad; dicha porción es la que más promete en términos de alcanzar una relación concertada con su contraparte sindical. Las opiniones mayoritarias se compaginan con el hecho de que, tal como hemos podido ir viendo en los renglones anteriores, el sindicato no interfiere ni obstaculiza la modernización.

Ahora bien, las relaciones sostenidas con los sindicatos son predominantemente eventuales para atacar los problemas que surjan; es decir, mayoritariamente no es una comunicación que trascienda la necesidad de garantizar la paz laboral. Esta actitud prevalece en las empresas medianas, que son a su vez las que manifestaron una opinión del sindicato más negativa. Las grandes, en cambio, acostumbran una relación más sistemática y continua pero son sobre todo las ensambladoras extranjeras las que la aplican en forma más consensual.

La mayoría de las empresas sin sindicato tienen una percepción negativa del papel de éste dentro de la empresa. De aquí se podría deducir tanto que esta actitud es de esperarse, pues la mayoría de las veces los sindicatos no existen porque las directivas empresariales han impedido su constitución, como que la misma práctica de las que sí los tienen les ha permitido conformarse una opinión más positiva. De cualquier manera, se evidencia que persisten en ciertos segmentos empresariales actitudes anti-sindicales, más visibles en las pequeñas empresas, denotando que no han alcanzado la madurez en el manejo de estos fenómenos, o que tienen temor a ser objeto de presiones indebidas por parte de un sindicalismo deformado, que pretende lucrarse con los pequeños empresarios, y que en definitiva no brinda un servicio de fondo a los trabajadores. La derrota de ambas posturas será la única manera de que puedan prosperar las relaciones laborales en el conjunto del sector.

La convención colectiva: construye sobre la inercia

Excepto una empresa, todas las que tienen sindicato han firmado su convención colectiva y dos cuentan con ella a pesar de no tener el sindicato.

Las cláusulas que la mayor proporción de empresas cataloga como las más costosas son las salariales, lo que es consensual en las ensambladoras; en el caso de las autopartistas las utilidades y las vacaciones les seguirían en importancia.

Para la mayoría del sector no existen cláusulas que les resulten complejas de administrar ni que les generen problemas de interpretación. Esto último se compagina con el mantenimiento de la paz laboral en el sector.

¿Dónde fallan los trabajadores?: los problemas de carácter individual

Para la mayoría de las empresas que identifican problemas, el ausentismo es el más importante y éste habría aumentado en los últimos años. Sin embargo, los indicadores proporcionados y lo que se puede deducir por efecto de las medidas compensatorias obligatorias, inclinan a pensar que éste debería haber disminuido. La posición de las grandes al estimarlo como el problema más grave podría tener que ver con que, dentro de las nuevas exigencias de la organización del trabajo, la economía del tiempo cobra todavía más valor; hora perdida es fatal. De cualquier manera, es llamativo que el ausentismo no se equipare con la importancia adjudicada a la falta de motivación, así como que ninguno de estos dos problemas tenga relación con el hecho de haber introducido cambios o no.

Los reclamos salariales, en un período de muy fuerte caída del salario real, ocupan el segundo lugar en importancia, pero han emergido en menos de la mitad del total de las empresas, lo que confirma la hipótesis de que este es un sector donde existe un fuerte control sobre la fuerza de trabajo y donde predomina la paz laboral.

La falta de calificación, apreciada en el campo de la organización del trabajo no es percibida como

problema relevante por parte de la gran mayoría de las gerencias de personal. Ello podría tener diversas explicaciones: que las primeras tiendan a colocar sobre los trabajadores la responsabilidad de la timidez de los cambios introducidos; que la mayoría de las segundas tengan más presente el problema disciplinario de la fuerza de trabajo y lo otro siga siendo secundario; que sea un problema más percibido por las gerencias de planta porque son ellas las que están lidiando con las dificultades en esta materia en la producción cotidiana.

No es fácil interpretar por qué los problemas han aumentado para las autopartistas y no así para las ensambladoras, sobre todo cuando se refiere a empresas del mismo tamaño. Pareciera lo más lógico que en una época en que se han deteriorado las condiciones de vida del país en general prevalezca la percepción del crecimiento de malestar, independientemente de los problemas específicos señalados, pero más comprensible aún si se refiere a los reclamos salariales. Tal vez en las ensambladoras el mayor interés puesto en la identificación con la empresa y en el incentivo a la participación ha redundado en un mejor ambiente interno, o al menos esa es la imagen que se quiere brindar.

Una proporción importante por las implicaciones del tema, dice no tener problemas de ninguna naturaleza con su fuerza de trabajo; las características de este grupo dentro de las autopartistas, permiten definirlo como conservador y de perfil muy bajo por lo que, por su conducta en general, parecen ser empresas que reflejan que su incapacidad para ver sus propios problemas repercute en numerosos ámbitos. En el caso de las ensambladoras el perfil es otro y por tanto la interpretación la remitimos a la misma formulada previamente.

Los problemas de carácter colectivo

A pesar de que la reestructuración ha significado atravesar momentos muy difíciles para la industria automotriz y para el conjunto de sus trabajadores, a lo largo de estos años ha prevalecido la paz laboral. Con esto contribuyó el hecho de que en las empresas con sindicato se llegasen a diferentes modalidades de acuerdos, con el fin de moderar o compensar los efectos de las medidas

tomadas en respuesta a la crisis.

Los conflictos ocurridos han tenido que ver con reclamos respecto a lo pautado en el convenio colectivo y solamente dos con exigencias de aumentos salariales, pero lo más singular es el peso que dentro de ellos han tenido las disputas de orden político e intersindical: empresas que se niegan a aceptar la creación de sindicatos o que toman posición al lado del sindicalismo más tradicional para impedir la emergencia de nuevos sindicatos. Aun las empresas más modernas, prefieren mantener tales orientaciones por temor a enfrentar sindicatos más exigentes. De ambas partes lo que estos conflictos relevan son conductas autoritarias y poco democráticas.

Lo que obstaculiza la participación según la gerencia

De acuerdo con la opinión de la gran mayoría de las empresas de la industria automotriz la responsabilidad de que no exista una mayor participación de los trabajadores es exclusivamente relativa a estos mismos; es decir, solamente el 5% de la muestra de todas las empresas se considera a sí misma corresponsable de que tal participación no exista o sea muy restringida o insuficiente. La capacidad autocrítica parece ser muy escasa.

El peso de los problemas que más estarían frenando la participación de los trabajadores diverge un poco entre las ensambladoras y las grandes autopartistas, ya que para las primeras los niveles de calificación tienen mayor significación y menor la falta de motivación. El problema del nivel cultural está presente en ambas, pero para las autopartistas lo más recurrente es la falta de motivación.

El bajo nivel cultural de los trabajadores nos remite nuevamente al problema de las competencias básicas como una carencia fundamental. Este fue un aspecto que pudieron remarcar directamente los encuestadores, quienes percibieron que independientemente del nivel de instrucción declarado, la capacidad de expresión oral y de lectura era sumamente baja. Pero hay también que anotar, aceptando que dicho nivel sea muy bajo, que en lo que respecta a la capacidad de expresión, de acuerdo

a nuestra experiencia y la de los mismos encuestadores, como los obreros tienen un lenguaje más vinculado directamente a la experiencia y por tanto manejan poco el lenguaje abstracto, hacen presuponer que tienen una capacidad de comprensión inferior a la que en realidad poseen; este problema está por tanto, en nuestra opinión, sesgado por las dificultades de comunicación.

En cuanto a la motivación ella pareciera ser entendida como algo ajeno a la empresa misma. Son las empresas grandes las que más lo perciben, pero en el momento de evaluar los problemas con los trabajadores, el de la desmotivación fue identificado por muy pocas; es decir, que sí existe, pero no es asunto de verdadera preocupación, por lo que deducimos que la participación no es aún un tema central dentro de la gestión de la mano de obra. Si bien la desmotivación responde también a la situación del país, a la desesperanza frente al futuro y a las precarias condiciones de vida, existen estudios que han servido para demostrar cómo, al cambiar la relación del trabajador con su trabajo y al ser incentivado a la participación, se altera también su propia actitud frente a su vida y a su relación con la colectividad, haciéndola más activa y participativa (Pérez, 1994b). Se revela que es necesario romper con un círculo vicioso: la falta de motivación obstaculiza la participación, pero la falta de participación incentiva la desmotivación.

En lo que respecta a la dirigencia sindical, son las autopartistas las que más identifican como problema la falta de calificación y el nivel cultural, probablemente porque predomina una dirigencia más joven e inexperta. Estos son aspectos que se irán haciendo más graves a medida que se extienda la modernización de las empresas. La necesidad de establecer un clima de cooperación y consenso forzará a los empresarios a buscar un mayor entendimiento y una mayor participación del sindicato en los asuntos de la producción. En la medida en que éste no está capacitado más difícil será lograrlo; por tanto, es algo que le concierne al sindicato mismo, pero también es un asunto de la empresa desarrollar mecanismos que tiendan a resolver este problema en beneficio de la propia competitividad.

Notas

El estudio del caso de SIDOR, realizado por el mismo equipo de investigación, determinó que el irrespeto a dichas normas ha aumentado a partir de la adjudicación del bono por productividad.

En el 3^{er} capítulo se detallan los mecanismos empleados a lo largo de este período para afrontar la crisis y las reducciones de personal.

Capítulo VIII

La otra cara de la moneda: hablan los trabajadores

Obviamente, conocer la opinión de los trabajadores, sujetos de las políticas de gestión de la mano de obra implantadas en las empresas y base de los cambios en la organización del trabajo, es una tarea indispensable para quien desea hacer un diagnóstico de dicha gestión y de sus tendencias. Pero conocer tal opinión no es una tarea fácil. La suspicacia que despierta el entrevistador, quien puede ser percibido como un emisario de la gerencia, y la falta de hábito de la mayoría a ser inquirida sobre estos tópicos, es una limitación para llegar a un conocimiento certero de sus opiniones. Sin embargo, sus respuestas nos podrán orientar, de manera general, hacia dónde se inclinan y el interés que les pudiesen despertar los temas tratados.

1. La perspectiva laboral: ¿son actores los obreros?

Los gerentes de las empresas nos refirieron las políticas en la organización del trabajo y de la producción. Toca ahora indagar sobre la percepción que de ellas tienen los trabajadores; si tienen noción de los cambios y en qué medida les afectan; si sienten que tienen participación en las tareas de calidad y de mantenimiento; si presentan resistencias frente a la rotación y cuáles consideran que son los atributos más importantes para desempeñar las tareas que hacen en la actualidad. Ello a su vez nos permitirá caracterizar mejor dichas políticas.

Los cambios: "ni están todos los que son, ni son todos los que están"

A fin de saber en qué medida los trabajadores

han tenido conocimiento de la introducción de cambios de carácter organizativo en los últimos años y la opinión que éstos les merecen, se indagó sobre algunos de ellos; concretamente, sobre cambios en las relaciones con el supervisor, en la forma de hacer su trabajo, en el ambiente de trabajo y en el entrenamiento.

En promedio un 44% de los trabajadores de empresas autopartistas y un 58% de los de las

Gráfico 67

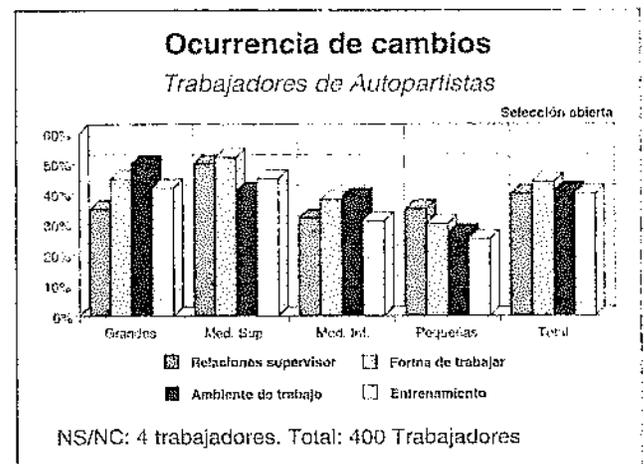
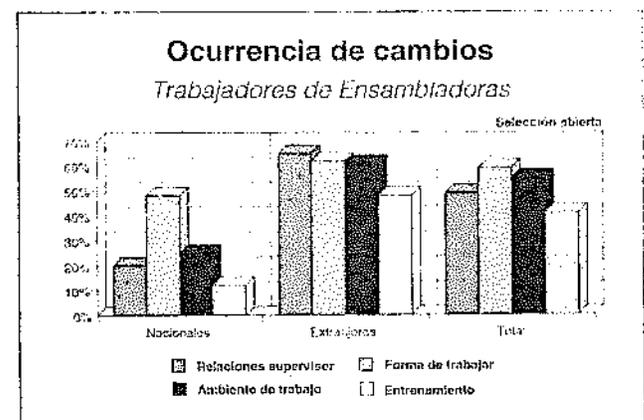


Gráfico 68



ensambladoras reporta la existencia de cambios en su empresa en alguno de los renglones mencionados; ellos son más evidentes para los trabajadores de las ensambladoras extranjeras, donde de hecho se han producido más. Para los trabajadores de ambos subsectores los cambios más pronunciados estarían en la forma de trabajar y los menos en el entrenamiento.

El porcentaje de trabajadores que indica la existencia de tales cambios se incrementa en las empresas cuyas gerencias dijeron estar adelantando cambios organizativos; sin embargo, las diferencias entre unas y otras no son tan pronunciadas como las que pudimos apreciar de acuerdo a la información suministrada por aquéllas. Por otra parte, no todos los trabajadores de dichas empresas reconocen la existencia de tales cambios, es decir "ni están todos los que son, ni son todos los que están". Esto permite hacer dos derivaciones: en primer lugar, un número mayor de empresas de las que lo asumen como tales, ha introducido algún tipo de cambio (en los terrenos mencionados), que involucra a los trabajadores; muy posiblemente pequeñas modificaciones -no necesariamente en el sentido de la modernización- que tienen repercusión en la rutina de trabajo de éstos. En segundo lugar, si bien en el grupo de empresas donde la gerencia dijo haber realizado cambios se encuentra el mayor número de trabajadores que reconoció su existencia, no todos los trabajadores tienen conciencia de ellos, es decir, las acciones de mejora no involucran a

Gráfico 69

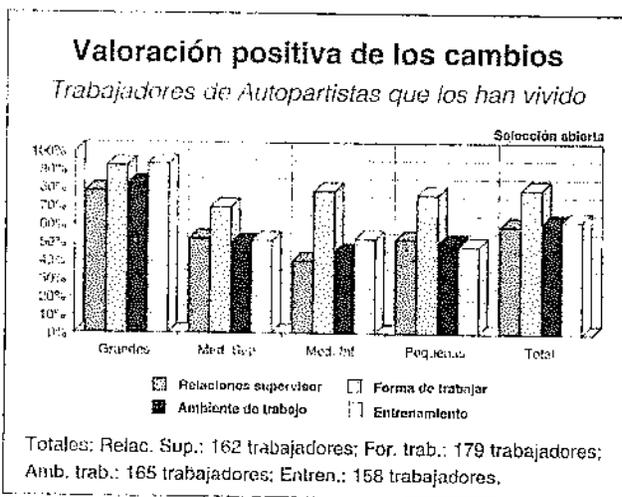
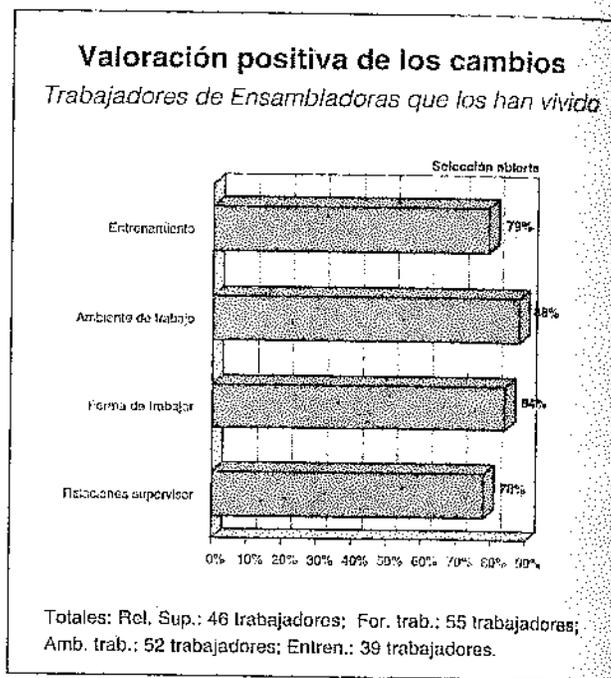


Gráfico 70



todos los operarios; esto es particularmente notorio en lo relativo al entrenamiento, respecto al cual el 50% de los trabajadores de empresas en proceso de modernización dijo no haber percibido ningún cambio.

Donde se aprecian más las diferencias de acuerdo al tipo de empresas a la cual pertenecen los trabajadores es en la valoración que hacen de tales cambios.

Otro dato interesante es que el porcentaje de aceptación positiva es superior en las empresas de más de 100 trabajadores y en las que han introducido procesos de mejora (de manera aproximada, la aceptación se duplica), lo cual denota que es donde más han sido involucrados. Los cambios que reciben una respuesta mayoritariamente favorable son aquellos vinculados a las formas de trabajar (redistribución de tareas, cambios en las formas y métodos de trabajo, etc.) y, los que menos, los cambios en las relaciones con el supervisor, lo que expresa que no siempre éstos se refieren al establecimiento de unas relaciones menos autoritarias. En la mediana inferior, se presentan las percepciones negativas o indiferentes más altas.

Estos datos son de gran importancia: aunque pueda haber pesado un cierto temor a cuestionar a la empresa frente al entrevistador, las condi-

ciones en que se dieron las entrevistas (indicadas en la introducción) nos inclinan a pensar que la tendencia de las respuestas señala una situación real. Podemos concluir, por una parte, que estos cambios no han tenido, en la mayoría de los casos, consecuencias negativas sobre los trabajadores; por el contrario han significado una mejora relativa de su situación particular. Por otra parte, la disposición de los trabajadores es favorable a dichos cambios.

La automatización es bien vista

En su conjunto la disposición que tienen los trabajadores entrevistados frente al trabajo con equipos semi-automatizados o computarizados¹ es eminentemente positiva y sin mayores diferencias por sector o por estrato, a pesar de que

se trata de equipos distintos. Dicha disposición se basa en que consideran el trabajo más interesante y mejor remunerado que el trabajo en los equipos convencionales.

Aunque la mayoría piensa que exigen más entrenamiento que las máquinas convencionales, son los menos quienes lo consideran un trabajo más exigente y difícil, más los de las autopartistas que los de las ensambladoras. En síntesis, la mayoría no se opondría a una mayor automatización sino que la vería con agrado; claro está, si con ello no se pone en riesgo su puesto de trabajo.

La mayoría con la rotación

La gran mayoría de los trabajadores entrevistados responde no haber cambiado de puesto los últimos meses (79%), lo que relativiza la opinión de la gerencia de planta al respecto (ver capítulo V, gráfico 18).

Aparte de la deseabilidad social que esta pregunta pueda haber despertado en los gerentes -por la identificación de la flexibilidad con la empresa moderna-, esto lo interpretamos como un indicativo de que los operarios rotan muy eventualmente y que quienes rotan son mayormente trabajadores auxiliares, tal como ha sido la práctica tradicional y mucho menos los operadores de equipos o los de línea, que son los que conformaron nuestra muestra. Aun así, se confirma la tendencia en cuanto a que son los trabajadores de las firmas grandes y los de las pequeñas

Gráfico 71

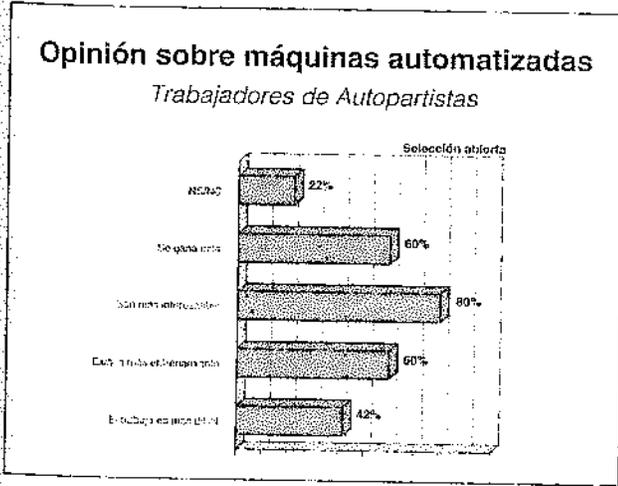


Gráfico 72

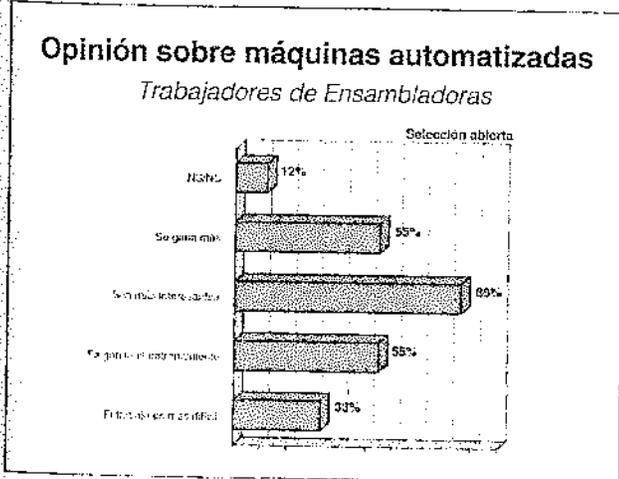


Gráfico 73

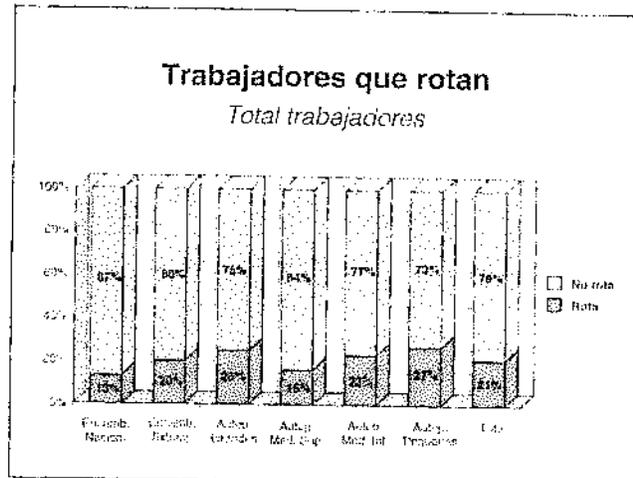
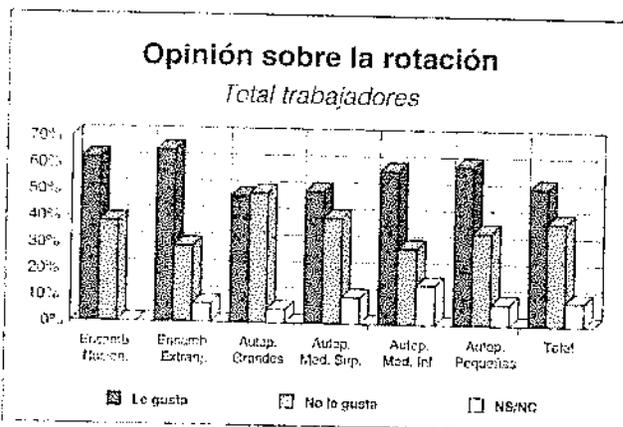


Gráfico 74



los que más rotan. Los trabajadores de las ensambladoras rotarían aun menos que los de las autopartistas.

Los que dicen rotar lo hacen mayoritariamente entre 1 y 3 tipos distintos de máquinas; el resto lo hace entre 4 y 11 máquinas diferentes. La distinción entre una máquina y otra puede ser desde muy pequeña a grande, pero en todo caso corresponde por lo general a cambios de una máquina convencional a otra similar y en rarísimos casos de una automatizada a convencional o viceversa.

Es importante destacar que a la mayoría de los trabajadores les gusta cambiar de puesto, particularmente a los de las ensambladoras y a los de las empresas de menor tamaño.

La razón más aducida² para simpatizar con esta práctica es que ella permite adquirir nuevos conocimientos y experiencia para la superación personal (66%). Otras razones de menor peso -aparte del simplemente "porque me gusta" (54%) - fueron porque ofrece mayor variedad y para algunos porque es mejor remunerada. Es decir, que la mitad de los trabajadores simpatiza con la rotación y no la vincula obligatoriamente con la mejora salarial pero sí con un progreso personal que esperan que la empresa a la larga les reconozca.

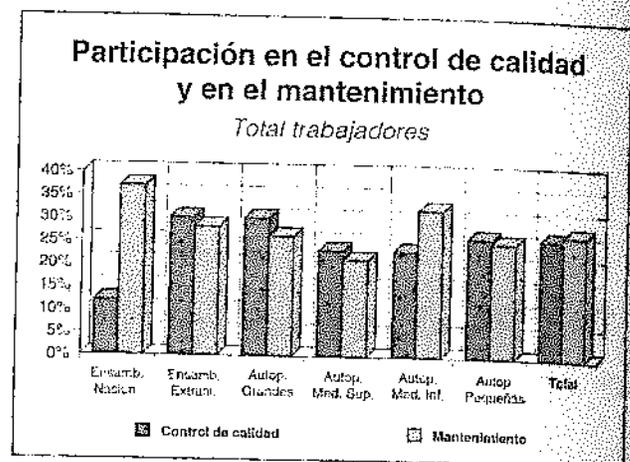
Como ésta es una mayoría estrecha, siempre existirá un número importante de trabajadores que opondrá resistencia a la idea de la rotación; sus razones son la fuerza de la costumbre y que sienten que dominan bien el trabajo que hacen en la actualidad. Es decir, que funciona en primer lugar, la resistencia al cambio y a lo nuevo, más aún cuando ello significa romper con una rutina para

la cual han sido entrenados; en segundo lugar, que temen no tener los conocimientos necesarios para asumir otros trabajos distintos. Esta última razón es la más fácil de contrarrestar en la medida en que se imparta un buen entrenamiento. Otro factor que puede estar jugando en contra es la posición marginal que han cumplido hasta ahora los trabajadores "emergentes" o "utilitis", lo que hace que tal condición pueda ser menos apreciada.

La calidad y el mantenimiento son cosa de minorías

La organización tradicional ha puesto más énfasis en el volumen que en la calidad, y los "retrabajos" y los desperdicios han sido parte de los costos "escondidos" a causa de esa orientación. Sin embargo, la expectativa en general siempre ha sido que cada quien haga su trabajo lo mejor posible, aunque en muchos casos no se tomase suficientemente en cuenta. Una cualidad fundamental de las nuevas formas de organización del trabajo es que el trabajador asume una responsabilidad singular, teniendo que estar en capacidad de discernir si las fases anteriores se han hecho lo suficientemente bien para poder cumplir su tarea, es decir, si sus "proveedores" o "clientes" han cumplido; otra es garantizar que su propio trabajo no requiera de una auditoría externa y, en caso contrario, parar la línea de producción si es necesario. Dentro de esta orientación se les preguntó a los trabajadores si tienen alguna participación en las tareas de cuidado de la calidad o de mantenimiento.

Gráfico 75



Al analizar en detalle los datos de las autopartistas encontramos que el 25% de los trabajadores señalaron participar en tareas de control de calidad, cifra que se incrementa un poco en las empresas más grandes y en las más pequeñas -siguiendo la tendencia recogida en la información proveniente de la gerencia (ver capítulo V, gráfico 21) y que se reduce en las ensambladoras nacionales-. Sin embargo, el hecho de que el control de calidad sea tarea del personal de producción, tal como se apreciaba en aquella oportunidad, no implica necesariamente que todos los operadores de equipos participan en ella, ya que este porcentaje, de acuerdo a la información que dichos operadores nos aportan, es considerablemente inferior. En cambio, la participación en el mantenimiento (preventivo o correctivo) es algo superior a lo que la gerencia señalara (ver capítulo V, gráfico 22 y 23) -aunque las tendencias por estratos se corresponden-, lo que parece indicarnos que es una participación más de carácter informal.

En el caso de las ensambladoras, nuevamente es notoria la diferencia entre los trabajadores de las nacionales de los de las extranjeras, firmas que evidentemente han puesto mucho más hincapié en la participación en el control de la calidad y en el mantenimiento. Asimismo, distinguiéndola entre las empresas con cambio de las sin cambio, la participación en el control de calidad es superior en el caso de las primeras (20% respecto a 4%); en las autopartistas, esta diferencia es algo menor (20% respecto a 13%). No obstante, es un porcentaje que, para las políticas que se supone avanzan las empresas con procesos de mejora, es muy bajo, lo que da cuenta de que son procesos aún incipientes

o que privilegian una participación selectiva.

El grado de participación declarado por los trabajadores no parece ser por falta de interés o de motivación, ya que como podemos ver posteriormente, al 57% de los trabajadores les gustaría participar en el control y mejora de la calidad.

El trabajo se intensifica

La mayoría de los trabajadores entrevistados estima que ha aumentado el ritmo y la carga de trabajo en los últimos años.

De acuerdo a las respuestas, es en las grandes autopartistas y en las ensambladoras extranjeras donde más se ha intensificado el trabajo, así como en general en las empresas que han introducido procesos de mejora. En lo que respecta a las grandes autopartistas, esta percepción coincide con la información suministrada por la gerencia, no así en el caso de las ensambladoras extranjeras (ver capítulo V, punto intensificación del trabajo) ni en el resto de los estratos. Estas diferencias de opinión las explicamos porque al disminuir los volúmenes de producción respecto al período de pre-apertura, han disminuido también (o en todo caso permanecido estables) el ritmo y la carga de trabajo; al mismo tiempo ha disminuido el número de trabajadores y la paulatina recuperación de los volúmenes de producción no ha coincidido con un incremento de la fuerza de trabajo; es decir, la recuperación de la producción y de la productividad ha estado en buena parte apoyada en la intensificación del trabajo.

Gráfico 76

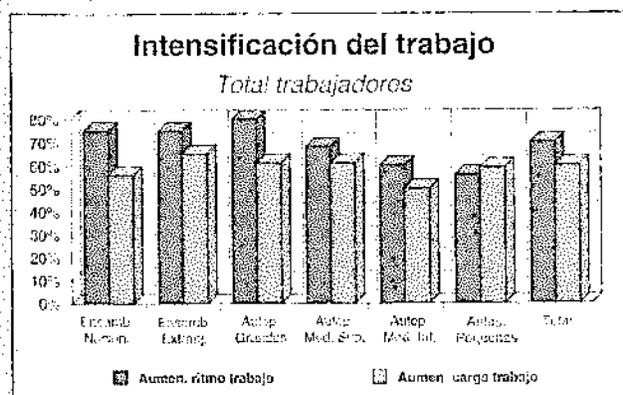
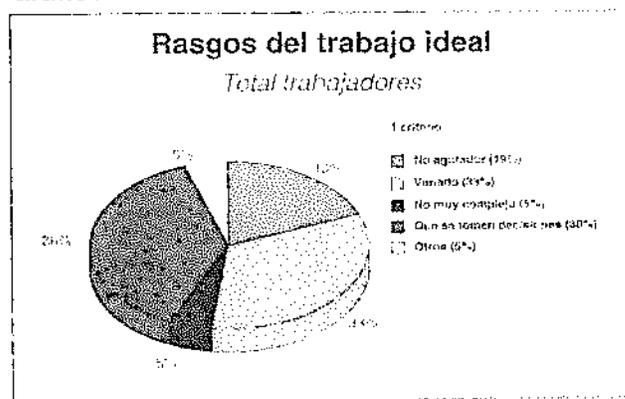


Gráfico 77



El trabajo ideal

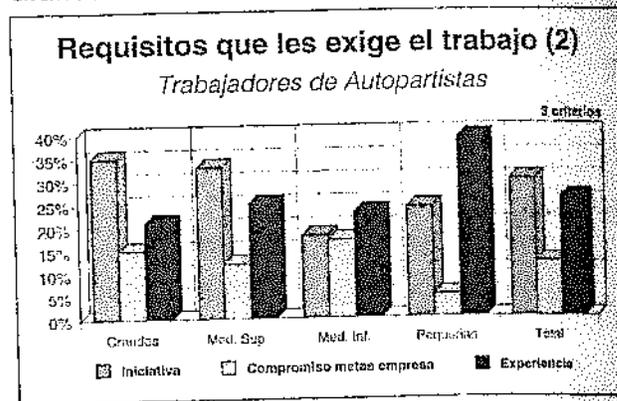
Sin lugar a dudas, dentro de la situación económica crítica que atraviesa el país y con la caída vertiginosa del salario real, la remuneración debe ser lo más importante para calificar un buen trabajo. Por esto nos interesó indagar qué otras características, distintas al buen salario, debe tener para los trabajadores el trabajo ideal.

Lo primero a destacar es que, a pesar de que un mayor porcentaje estima que aumentó el ritmo y la carga de trabajo, al momento de escoger el tipo de trabajo que aspiran, desestimaron las condiciones físicas o su bajo grado de complejidad. Por el contrario, la mayoría (sin mayores diferencias por sub-sector o estrato) aspira un trabajo que le permita tomar decisiones (38%) o que sea variado (33%), rasgos ambos propios de las nuevas formas de organización del trabajo. Quienes más escogieron como principal característica que no sea agotador físicamente fueron los trabajadores de la pequeña empresa (29%), los que por no estar sindicalizados, suelen sufrir las cargas de trabajo más fuertes.

Saberes empleados y deseados

A pesar de las similitudes de las tareas que realizan, los requisitos que exige el trabajo a los

Gráfico 79



individuos entrevistados son diversos. Pero para la mayoría, la habilidad manual y el saber trabajar en equipo son los dos fundamentales, lo que se correlaciona con la importancia que pudimos apreciar está adquiriendo este último, particularmente para los trabajadores de la gran empresa.

Dado el escaso nivel de automatización y de delegación de funciones, se comprende que el atributo considerado como más importante sea el de la habilidad manual. Estas escogencias son similares entre los trabajadores de las autopartistas y los de las ensambladoras, pero en las primeras se manifestaron diferencias de acuerdo al tamaño de la empresa en lo relativo a la iniciativa, más necesaria en las empresas de más de 50 trabajadores, y a la experiencia, indispensable sobre todo para los

Gráfico 78

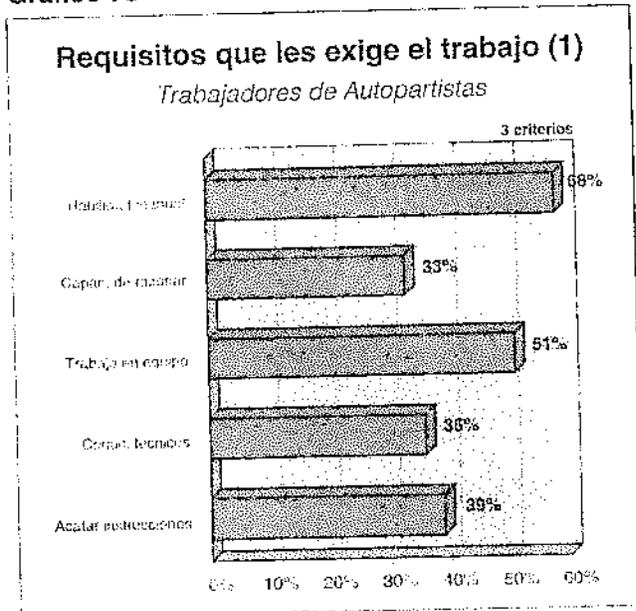
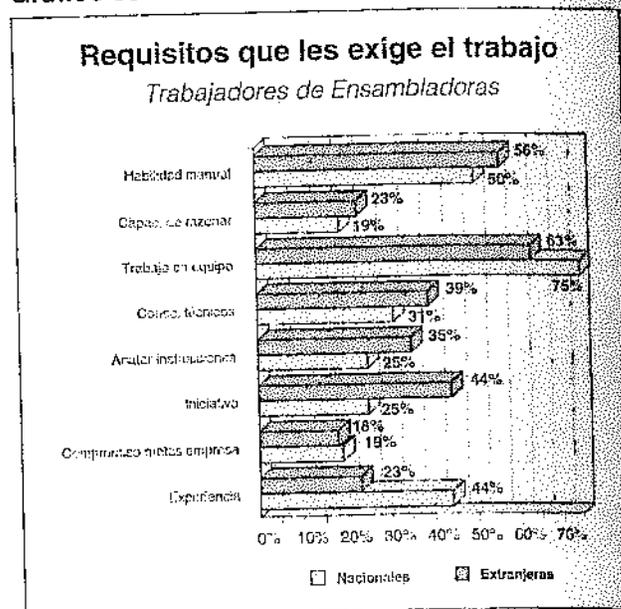


Gráfico 80



operarios de la pequeña empresa.

Es interesante mostrar las pocas diferencias entre los trabajadores de las ensambladoras nacionales y los de las extranjeras.

Un aspecto que debería preocupar a las directivas empresariales de ambos subsectores es que el compromiso con las metas de la empresa sea sólo relevante para un 12% del total de los trabajadores, más aun cuando este fue señalado por las grandes empresas como uno de los tres atributos más importantes (ver capítulo V, punto N° 5). También nos da una imagen del tipo de organización imperante el hecho de que saber acatar instrucciones tenga más peso que la capacidad de razonar o que la iniciativa (en el caso de las autopartistas), atributos muy importantes para el trabajo flexible; esta tendencia se mantiene en todos los estratos. En lo que respecta a las empresas con cambio, si bien la gerencia de unas y otras expresa diferencias relevantes, no ocurre lo mismo con sus trabajadores.

2. Gestión de personal y relaciones laborales: cuando la opinión sobrepasa las expectativas

Las gerencias de personal nos expresaron sus criterios al respecto. Toca ahora a los trabajadores transmitir los suyos y la forma en que perciben las políticas de la cual son objeto.

Gráfico 81

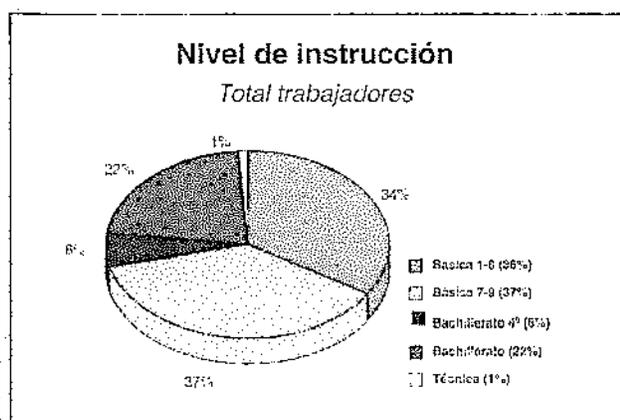
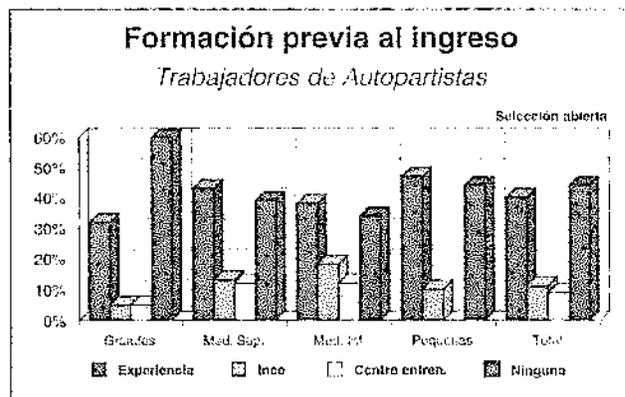


Gráfico 82

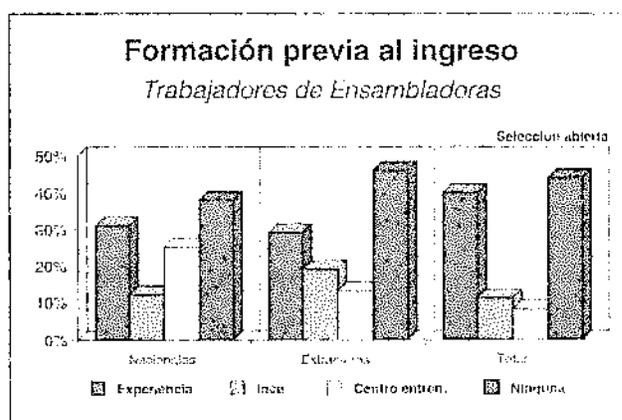


La formación que traen

El grado de instrucción de los trabajadores entrevistados es bastante similar en los diferentes estratos y sub-sectores. La mayor proporción (37%) se encuentra entre el séptimo y el noveno grado y entre el primero y sexto grado (34%); la mayor parte en noveno y sexto respectivamente.

Las diferencias que vale la pena anotar están en la gran empresa, donde predominan los que están entre el séptimo y noveno grado (42%) y en las ensambladoras extranjeras, donde predominan los que tienen el bachillerato completo (31%); son éstas también las que cuentan con personal con formación posterior al bachillerato. Sin embargo, hay que anotar que la impresión que tuvieron los encuestadores es que, por lo general, los entrevistados aparentaban tener un nivel inferior al declarado, presentando dificultades, incluso, para la lectura. Esto puede explicarse por el deterioro de la educación pública, pero también puede haber

Gráfico 83



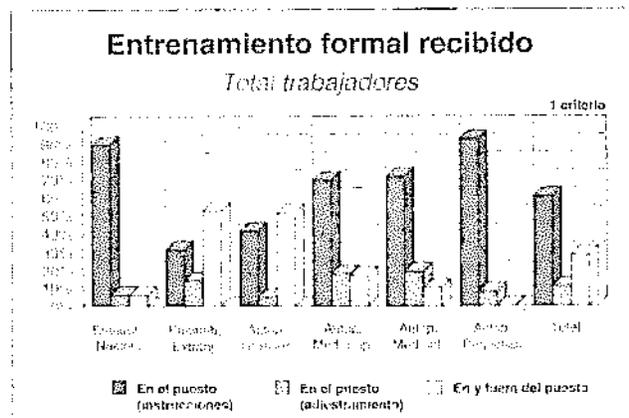
incidido la imagen que ellos quisieron brindar de sí mismos.

En cuanto al conocimiento con que contaban los trabajadores sobre el oficio que desempeñan en el momento en que entraron a la empresa, el 44% declaró no tener ninguno y el 40% la experiencia, lo que hace que el 84% de ellos haya ingresado sin contar con ningún entrenamiento formal en el oficio.

El hecho de contratar personal sin experiencia o entrenamiento previo, puede indicar que las empresas prefieren formarlo ellas mismas, o que no consiguen personal capacitado en el mercado de trabajo. En correspondencia con lo declarado por la gerencia, lo primero sería el caso de las grandes autopartistas y de las ensambladoras extranjeras, donde se encuentra el mayor porcentaje de trabajadores sin ningún entrenamiento o experiencia previa (59 y 48% respectivamente). Muy probablemente en el caso de las empresas de menor tamaño, que manifestaron mayor interés por los trabajadores con experiencia o con capacitación formal en el oficio (ver capítulo VI, punto N° 2), incide más el segundo factor y, en el caso de las más pequeñas, su incapacidad para pagar salarios que permitan captar ese personal.

Una muy baja proporción de trabajadores tiene cursos del Ince o de otros centros de entrenamiento, aun en las empresas grandes que serían las que más utilizan dichas instituciones; seguramente éstas abastecen más bien la mano de obra para mantenimiento u otros puestos de mayor jerarquía que el de los operadores.

Gráfico 84



El entrenamiento: la realidad dista de las intenciones

¿Quiénes se entrenan?

Más del 60% de los operarios de las empresas de menos de 100 trabajadores y de las ensambladoras nacionales manifiesta no haber recibido entrenamiento, sino tan sólo instrucciones para el desempeño de su trabajo; es decir, que la mayor parte del aprendizaje han debido hacerlo solos, a fuerza de lidiar con la máquina, o con la ayuda de sus compañeros.

Los comportamientos más llamativos son los de las ensambladoras nacionales que, a pesar de contar con los recursos, dedican pocos esfuerzos en este terreno y el de las más pequeñas, pues casi ningún trabajador recibe entrenamiento (93%), cuando en la práctica, como hemos podido apreciar,

Gráfico 85

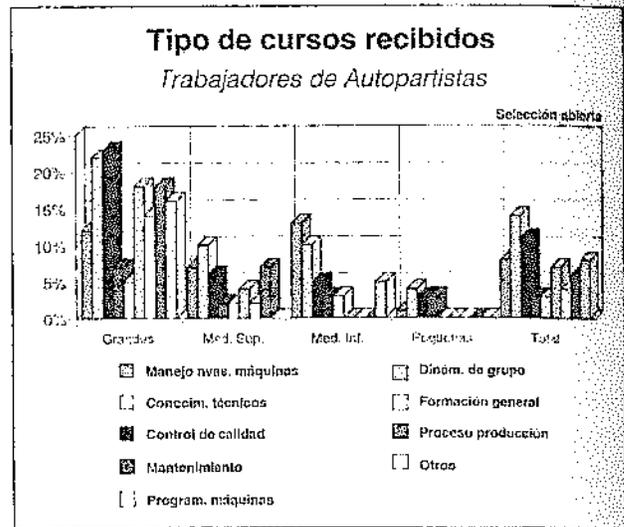
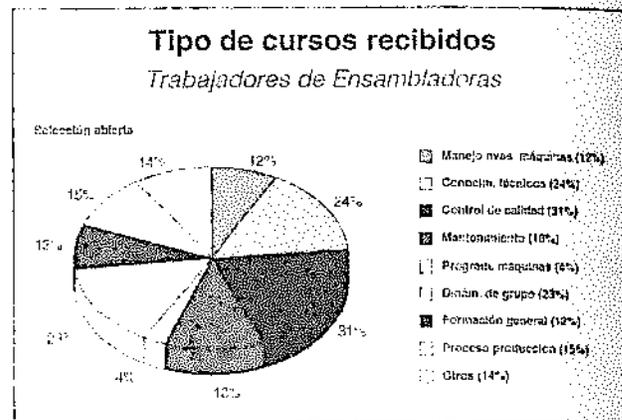


Gráfico 86



deben confrontar muchas exigencias y de ellos depende en gran medida la productividad.

El patrón de la gran empresa autopartista como el de la ensambladora extranjera es más favorable: poco más de la mitad ha recibido cursos fuera del sitio de trabajo; es decir que han tenido una formación mixta, lo que deja apreciar que están haciendo esfuerzos para mejorar la capacitación más allá del simple manejo instrumental de las máquinas, como suele ser el entrenamiento en el puesto. Asimismo, se constata a través de la información suministrada por los trabajadores que las empresas que promueven mejoras están poniendo un empeño considerablemente superior en la formación mixta, pues el 42% de los trabajadores que pertenecen a ellas la han recibido contra el 4% de los pertenecientes a las otras empresas.

Hay que anotar, sin embargo, que si bien el porcentaje de los que han recibido solamente instrucciones en el puesto disminuye considerablemente en la gran empresa autopartista (44%) respecto a los otros estratos, sigue siendo alto tomando en cuenta que los entrevistados son operadores de equipos y no operarios auxiliares.

¿En qué se entrenan?

El tipo de cursos que han realizado mayoritariamente los operadores que han recibido entrenamiento es relativo al conocimiento técnico sobre su trabajo y también sobre herramientas de control de calidad.

En empresas grandes el entrenamiento en materia de calidad ha sido prioritario, por cierto más marcado en las ensambladoras nacionales; en las otras (extranjeras y autopartistas) el entrenamiento recibido es más variado y los cursos relativos a dinámica de grupo, que suelen tener un alto contenido motivacional, son también más comunes que en el resto de las empresas. De cualquier manera, siempre estamos hablando de la porción minoritaria que los recibe.

Muy pocos trabajadores han recibido entrenamiento sobre programación de máquinas, que ya vimos que es una tarea que suele ser reservada a otros niveles; también es bajo el porcentaje de los que han aprendido el manejo de nuevos equipos,

Gráfico 87

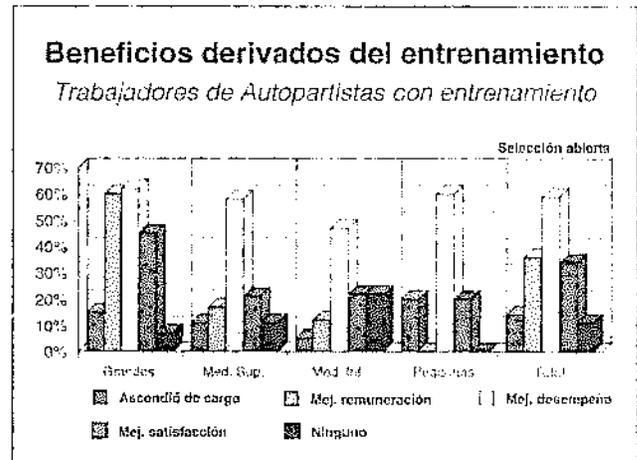
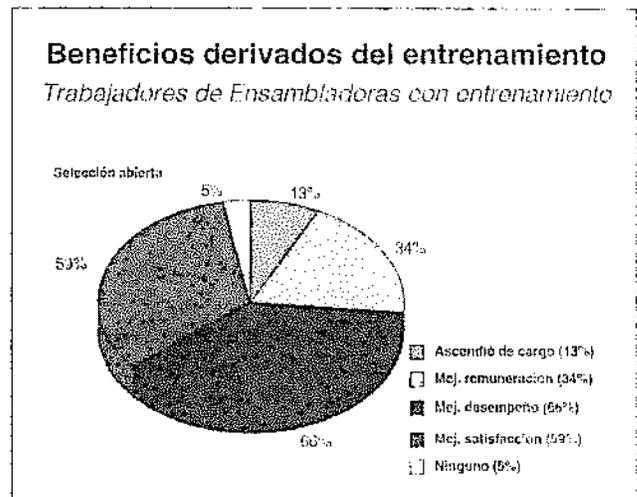


Gráfico 88



lo que nos dice de la escasa modernización tecnológica que se ha producido en los últimos años, así como del escaso desarrollo de la polivalencia, que amerita la multicalificación. No obstante, los trabajadores de las grandes empresas han recibido mayor información sobre el proceso en el cual se desempeñan, lo que es un paso para un conocimiento más holístico. Al respecto, es importante anotar que aun cuando la mayoría no ha recibido una formación sobre ello, el 70% (porcentaje que se incrementa entre los trabajadores de las grandes) considera que, como colectivo, tienen los conocimientos necesarios para hacer marchar la planta solos, sin jefes o capataces; esto no indica que realmente tengan dichos conocimientos, pero de cualquier manera traduce una gran confianza en el saber colectivo.

Lo bueno del entrenamiento

Para la mayoría de los trabajadores entrevistados el beneficio que les ha aportado el entrenamiento ha sido la mejora en sus niveles de desempeño.

En las grandes autopartistas, esta mejora del desempeño va aparejada con una mejora en la remuneración -un indicativo muy positivo para su estímulo- lo que no ocurre en igual dimensión en las ensambladoras y menos en las nacionales; en estas últimas lo más generalizado es la mejora en los niveles de satisfacción. Se requeriría un estudio de mayor profundidad para comprender por qué para los trabajadores de las empresas de menor tamaño la mejora de la satisfacción se expresa con mucha menor fuerza. La satisfacción personal y la misma mejora en el desempeño resultantes del entrenamiento son muy importantes, pero si no van atadas a alguno de los otros dos aspectos (ascenso o remuneración) pueden tener una corta duración.

Las necesidades que resienten los trabajadores

El 66% de los trabajadores manifestó necesitar más entrenamiento para realizar su trabajo actual, cifra que se correlaciona con el elevado porcentaje que no ha recibido cursos.

Es peculiar, aunque se corresponde con el comportamiento de sus empresas, que el porcentaje de trabajadores que no ha recibido cursos en la pequeña empresa es mayor que el que quisiera recibirlos (93% frente a 61%), lo que ocurre a la

inversa con los trabajadores de la grande. Esto denota que los primeros no perciben los beneficios que ello les podía traer, debido muy probablemente al tipo de gestión de la empresa a la cual pertenecen. Esto no quiere decir que no tengan interés en formarse más, pues en el momento de responder qué cursos quisieran recibir, es menor el porcentaje que dice no estar interesado en ninguno (17%). La gran mayoría de los trabajadores manifiesta tener cierta motivación al logro desde el momento en que tienen interés en capacitarse. No existen temas que reúnan el interés general y predominantemente tendieron a señalar uno solo en particular, pero los temas que recogieron mayor adhesión fueron el aprendizaje en el manejo de nuevas máquinas (sobre todo en las autopartistas) y en control de la calidad (sobre todo en las ensambladoras).

**Las condiciones de trabajo:
unas cosas mal, otras no tanto**

Dada la baja remuneración al trabajo en el país, unida a la situación inflacionaria y al escaso incremento de los salarios en los últimos años, era de esperar que la mayoría de los trabajadores considerara insatisfactorios sus salarios. En el sector autopartista esto es más pronunciado en las pequeñas (83%), nivel de insatisfacción que se va reduciendo a medida que crece el tamaño de la empresa hasta llegar al 69% en las grandes autopartistas. En los trabajadores de las ensambladoras extranjeras los niveles de insatisfacción son los

Gráfico 89

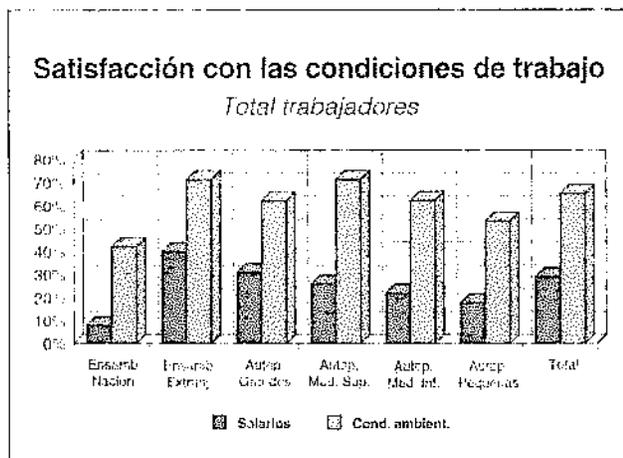
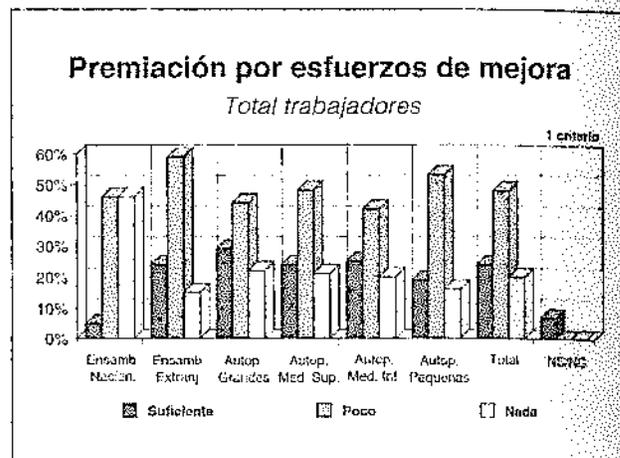


Gráfico 90



menores (59%) mientras que en los de las nacionales son aún mayores que los de las pequeñas autopartistas (83%).

Lo que sí es inesperado es que la mayoría de los trabajadores (65%) consideró sus condiciones ambientales de trabajo satisfactorias, lo que produjo gran extrañeza en los entrevistadores porque ellos tuvieron grandes dificultades para soportar el ruido y la contaminación cuando les tocó encuestar a los operarios en las propias plantas. En tales respuestas puede incidir, por una parte, que existen sectores productivos con condiciones de trabajo mucho peores (por ejemplo la siderurgia) y, por la otra, que el trabajador venezolano está acostumbrado a sobrellevar una calidad de vida bastante precaria y no tienen verdadera conciencia del efecto de ciertos aspectos sobre su salud; esto mismo explica la insuficiente importancia que le suelen dar los sindicatos al respecto, frente al de las condiciones salariales.

Al sentimiento mayoritario de estar mal remunerados se suma la percepción de no ser bien compensados por los esfuerzos en pro de la mejora del proceso productivo (71%), factores que han de estar incidiendo en contra de la motivación al trabajo y que explican la baja motivación mencionada por las gerencias entrevistadas.

Gráfico 91

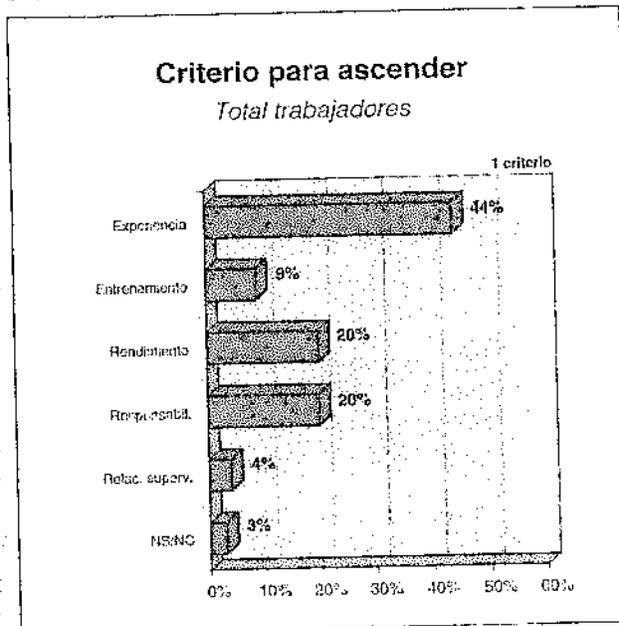
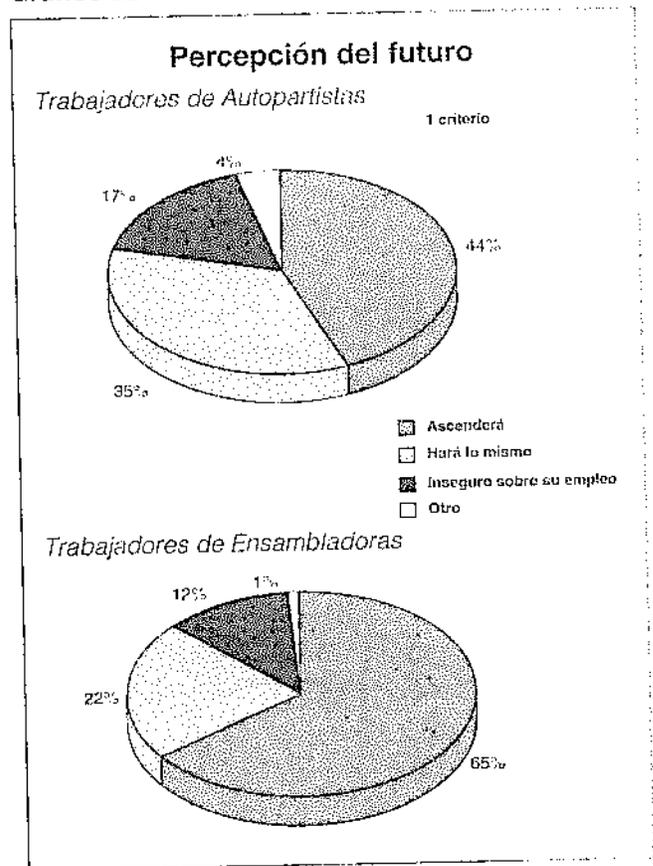


Gráfico 92



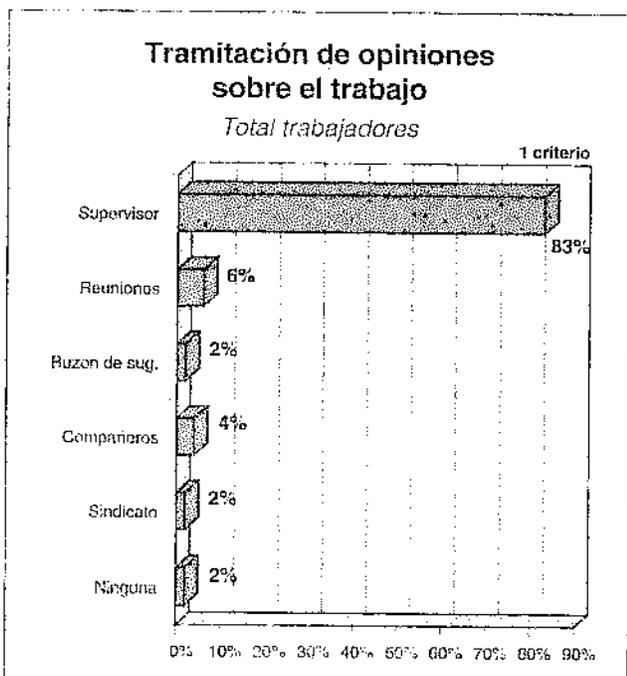
Esta percepción es compartida por los trabajadores de todos los estratos en forma bastante similar; en las ensambladoras extranjeras disminuye el porcentaje de los que consideran que no son reconocidos en absoluto para aumentar el de los que piensan que lo son en poca medida. En estas empresas, así como en las grandes autopartistas, dicha percepción tiene mayor significado pues se supone que son las empresas que están exigiendo a sus trabajadores un esfuerzo suplementario en beneficio de los procesos de mejora.

*Para ascender: la experiencia...
y el futuro no se ve tan negro*

Mientras que para la gerencia de personal lo más importante para ascender es el rendimiento (ver capítulo VI, parte 5), para la mayoría de los trabajadores el criterio fundamental es la experiencia (44%), lo que se traduce en este caso en antigüedad, sin mayores distinciones por estrato o subsector.

Es muy importante destacar como hecho muy

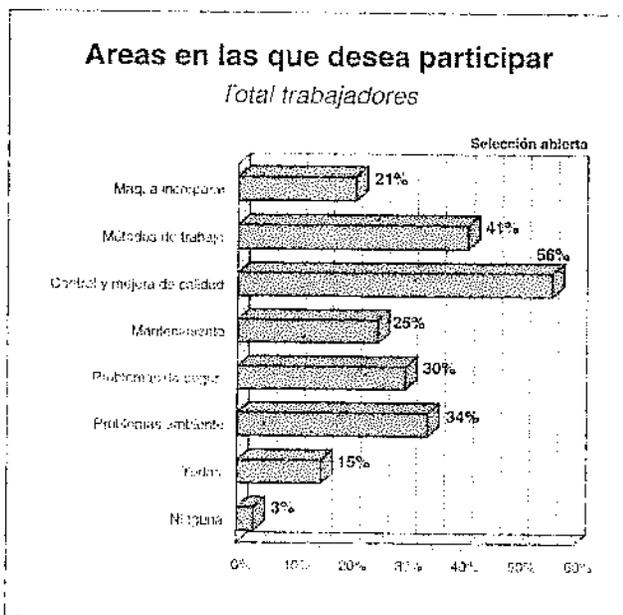
Gráfico 93



positivo, que solamente un 4% dijo que lo más relevante es la relación con los jefes; es decir, que en opinión de los trabajadores, priva un criterio objetivo, aun cuando sea el supervisor el encargado de evaluarlos.

Sin embargo, la impresión que tiene la gran mayoría sobre la poca importancia del rendimiento o de la responsabilidad para ascender conspira contra un mayor empeño en su trabajo.

Gráfico 94



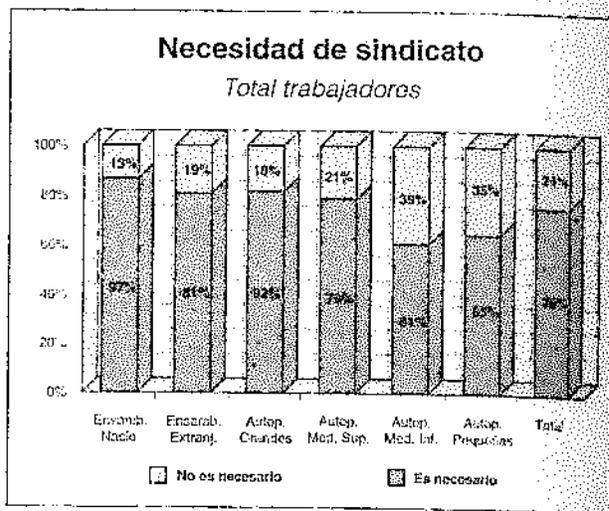
Algo que resulta singular es que, independientemente de los factores mencionados con anterioridad y dentro de las difíciles condiciones actuales, la percepción que transmitieron los trabajadores sobre su futuro es positiva.

El 44% de los trabajadores autopartistas considera posible ascender en un futuro próximo, pero más general aún es la expectativa positiva en las ensambladoras (65%); los menos son los que no tienen seguridad de poder conservar su puesto de trabajo. Aquí probablemente pesan más sus deseos que una evaluación de las posibilidades reales, pues no hay mayor diferencia por estrato.

La comunicación, aunque no ha variado, existe y la participación es un deseo

El mecanismo principal de los trabajadores para tramitar sus opiniones sobre el trabajo es el trato con el supervisor (83%), ocupando un papel totalmente irrelevante otras vías más formalizadas

Gráfico 95



como las reuniones o el buzón de sugerencias (6% y 2% respectivamente), independientemente de que las empresas hayan dicho haber creado grupos de participación o mecanismos similares o, más general aún, que hayan hecho cambios organizativos o no. Los buzones de sugerencias solamente serían usados por el 4% de los trabajadores de las grandes autopartistas y de las ensambladoras extranjeras y sólo en estas últimas se incrementa un poco el porcentaje de trabajadores que dice

transmitir sus opiniones a través de reuniones (11%).

El dato positivo que podemos extraer es que la mayoría de los trabajadores afirma poder expresar sus opiniones al supervisor y no tener que resignarse a guardárselas, o a dárselas sea a sus compañeros o al sindicato.

Sean cuales sean sus opiniones anteriores, los trabajadores aspiran a tener una participación más activa dentro de la planta en la cual se desempeñan; solamente un 3% de los trabajadores no tiene interés en participar en ninguna área en particular.

La actividad en la cual aspira participar la mayoría es en el control y mejoramiento de la calidad (56%), seguida por la del establecimiento de los métodos de trabajo. La única diferencia notoria de acuerdo al tipo de empresas es que los de las grandes autopartistas y los de las ensambladoras extranjeras hacen más hincapié en la calidad (70%). Estas respuestas denotan un interés por comprometerse más con el espacio y el trabajo en el cual se desempeñan.

Los compañeros y el sindicato

La percepción que tienen los trabajadores de sus compañeros de trabajo es altamente positiva, de colaboración y respeto (90%), lo cual es más pronunciado aún en las ensambladoras.

En cuanto al sindicato, la mayoría de los trabajadores considera que es necesario (76%), lo cual es más sentido por parte de quienes lo tienen (78%) que por quienes no lo tienen (60%), pero de todas maneras siguen siendo una mayoría.

Existe un gran consenso en cuanto a que el sindicato debe ocuparse de todos los asuntos concernientes a la empresa y no solamente de los salariales o de otros aspectos específicos.

La reestructuración no ha significado cambios notorios en la contratación colectiva de acuerdo al 51% de los trabajadores sindicalizados. Para el 69% de la otra mitad, los cambios que han tenido lugar han sido positivos, indiferentes para el 14% y negativos para el 21%.

3. La opinión de los trabajadores, en síntesis

La perspectiva laboral: ¿son actores los obreros?

Casi la mitad de los trabajadores del sector reporta la ocurrencia de cambios en sus áreas de trabajo, pero no todos forman parte de los procesos de modernización: pueden referirse a cambios menores o hasta pueden ser contrarios a aquélla. Asimismo, un porcentaje importante de los trabajadores pertenecientes a empresas envueltas en tales procesos no han sido involucrados y no tienen conciencia de ellos. Los que si lo han sido tienen mayoritariamente una valoración positiva de tales cambios, lo que apunta a que no han sufrido consecuencias negativas y que la disposición laboral al cambio es favorable, en particular en lo referido a las innovaciones en la forma de trabajar.

La mayoría de los trabajadores tiene una disposición positiva frente a la modernización técnica, considerando el trabajo en los equipos automatizados o semi-automatizados más interesante y mejor remunerado que el de los convencionales.

Aunque a la mayor parte de los trabajadores les gusta rotar por considerar que les permite adquirir nuevos conocimientos y experiencia, son muy pocos los que tienen oportunidad de hacerlo con alguna regularidad, por lo que la polivalencia no es, para la gran mayoría, una práctica conocida. Los que no la aceptan aducen su preferencia por un trabajo que conocen y dominan, lo que pone de relieve la necesidad de un fuerte entrenamiento para ponerla en práctica sin resistencias.

Una cuarta parte de los trabajadores participa en tareas relativas a la calidad de su trabajo, porcentaje de participación que se incrementa en los de las grandes empresas autopartistas y los de las ensambladoras extranjeras, pero que aun en éstas sigue siendo minoritario. Es decir, la política de integrar tareas de calidad en el puesto de trabajo abarca, incluso en las empresas más modernizadas, a una minoría de sus trabajadores. Por otra parte, se confirma que asimismo en empresas no modernizadas se produce tal participación. En cuanto a

la participación en el mantenimiento, si bien es también porcentualmente baja ocurre lo contrario con la calidad, pues es algo superior a la reconocida por la gerencia, por lo que manifiesta que se da mediante una intervención de carácter informal que bien podría ser potenciada. Los trabajadores por su parte, manifiestan el deseo de tener una participación más acentuada en estas tareas.

A lo largo del periodo de la reestructuración, en opinión de los trabajadores, el trabajo se habría visto intensificado a través del aumento del ritmo, sobre todo, y de la carga de trabajo. Esto parece haber ocurrido especialmente en las empresas grandes y en las que han introducido procesos de mejora, que son las empresas que mayormente han aumentado la productividad, por lo que parte de ello ha descansado sobre la intensificación del trabajo. No obstante, las condiciones físicas de éste no parecen constituir la principal preocupación para los trabajadores pues la mayoría de ellos le da más importancia a que sea variado y permita tomar decisiones. Es decir, nuevamente manifiestan la aspiración de una modernización en la organización del trabajo.

Independientemente de la empresa a la cual pertenezcan, la habilidad manual y la capacidad de trabajar en equipo son los principales atributos que, de acuerdo a la mayor parte de los trabajadores, se requieren para la realización de su labor. Solamente los de las ensambladoras extranjeras le dan mayor importancia a la posesión de conocimientos técnicos y es más marcada la necesidad de saber desenvolverse en colectivo. Es decir, desde el punto de vista de los trabajadores, las diferencias en la gestión de la mano de obra no se manifiestan en las destrezas que éstos deben poner en práctica, excepto para los de las ensambladoras extranjeras, por lo que se puede deducir que los cambios tienen aún poca profundidad. En general, pocos trabajadores perciben que la identificación con la misión o los objetivos de la empresa tenga algo que ver con su trabajo cotidiano.

Gestión de personal y relaciones laborales: cuando la opinión obrera sobrepasa las expectativas

El nivel de instrucción de la fuerza de trabajo

del sector autopartista es bastante similar entre los diferentes estratos, pero se observa una tendencia entre las grandes autopartistas a contratar trabajadores que hayan terminado el noveno de la básica (3^{er} año del bachillerato tradicional) y en las ensambladoras extranjeras, trabajadores con el bachillerato completo, por lo que serían éstas las que están exigiendo un mayor nivel de instrucción. En cuanto a la formación previa en el oficio, la gran mayoría de los trabajadores no contaba con ésta antes de ingresar a su trabajo actual, pero los de las empresas de menos de 50 trabajadores tienden a contar con mayor experiencia previa. Con la experiencia seguramente estas empresas buscan sustituir la escasa capacitación formal existente en el mercado de trabajo y solventar la dificultad que tienen para, una vez en la empresa, ofrecerles mayor entrenamiento.

La mayoría de los trabajadores no ha recibido entrenamiento formal para la realización de su trabajo sino instrucciones elementales que luego debe ir completando en su experiencia diaria. No obstante, aquí se observa una clara diferencia entre el resto y los de las grandes autopartistas y ensambladoras extranjeras, pues más de la mitad ha recibido cursos fuera del puesto de trabajo, básicamente sobre conocimientos en aspectos técnicos de su trabajo y en herramientas para el manejo de la calidad. En opinión de los trabajadores la adquisición de estos conocimientos les ha permitido principalmente mejorar su desempeño, pero sólo en las grandes autopartistas ello suele redundar por alguna vía en la mejora de sus salarios. Independientemente de que hayan recibido entrenamiento o no, la mayoría de los trabajadores aspira recibirlo, en particular en lo concerniente al manejo de nuevas máquinas y en control de calidad.

Mientras la mayoría considera que sus condiciones ambientales son satisfactorias, sin considerar las grandes diferencias de éstas entre unas y otras empresas, los niveles de remuneración son fuente general de insatisfacción. Asimismo, la mayoría percibe que sus esfuerzos por la mejora de su trabajo o del proceso son mal reconocidos por la empresa.

Las expectativas de los trabajadores no son

negativas, en la medida en que una importante proporción aspira ascender -siendo la experiencia lo más importante para lograrlo- y pocos ven con temor la estabilidad futura de su puesto de trabajo.

La comunicación colectiva y con la jerarquía ha adquirido muy poca formalización pues sigue predominando, como mecanismo fundamental, la intermediación de la supervisión y es muy rara la existencia de reuniones de trabajo o de sistemas a través de las cuales canalizar las sugerencias. La aspiración de los trabajadores es la de tener una mayor participación en lo concerniente a los asuntos de su taller o planta, en particular en lo que respecta a los asuntos relativos a la calidad y a los métodos de trabajo.

La visión que tienen de sus compañeros de trabajo y del sindicato -exista o no- es positiva, considerando que este último debe inmiscuirse en todos los asuntos que conciernen a la empresa. Para la mayoría, la convención colectiva no ha sufrido modificaciones en los últimos años y para el resto son más los que consideran dichos cambios como positivos.

Notas

¹ Se especifica semi-automatizados ya que quienes desconocían los equipos computarizados respondían en función de aquéllos.

² Información obtenida a través de una pregunta abierta.

A modo de conclusión

La industria automotriz se reestructura

La apertura impactó severamente al sector automotriz el cual había disfrutado de un alto grado de protección en el modelo industrial anterior. No sólo por el proteccionismo propio de la sustitución de importaciones y la reserva del mercado interno para los productores aquí instalados, sino porque el modelo de desarrollo privilegió el transporte automotor de bienes y personas, con relativamente buenas carreteras y combustible subsidiado. De aquí que la apertura haya tenido un significado particular para la industria automotriz cuyos efectos no se hicieron esperar. Con la puesta en vigencia de la primera reducción arancelaria y la caída del mercado interno, su situación productiva y de ventas se redujo drásticamente. El año de 1989 fue un año récord de baja producción.

La reacción de las ensambladoras fue adoptar una política de importaciones que permitió aminorar parcialmente los efectos drásticos ocurridos en la producción. Las reducciones de personal y las paralizaciones eventuales fueron tramitadas sin conflictos, a través de acuerdos entre patrones y sindicatos, y paulatinamente retomaron su crecimiento. Cuando se estaban recuperando, volvieron a caer a raíz de la crisis financiera pero comenzaron a remontar nuevamente, aunque sin alcanzar los niveles de producción y de personal pre-ajuste. Donde sí se han logrado indicadores favorables es en cuanto a unidades por trabajadores por capital invertido y en general muestran incrementos notables de valor agregado.

En el sector autopartista el efecto inicial fue igualmente severo, pero la atención al mercado de reposición aminoró los efectos negativos. Además algunas empresas del sector venían incursionando en el mercado externo y la libertad cambiaria se tradujo más bien en ventajosa al tener acceso a divisas en una etapa de creciente devaluación del bolívar. El mayor perjuicio lo vivió el sector con la política automotriz aperturista de 1991 que liberó absolutamente a las ensambladoras de la incorporación de partes nacionales. La posterior corrección de esta política en 1994 les dio un nuevo respiro y comenzaron a recuperarse; aunque sin llegar a restablecer sus niveles de empleo, hubo empresas del sector modernizado que lograron retomar sus niveles de producción.

El balance general del comportamiento de ambos sectores muestra que han sido las ensambladoras las que principalmente han reducido sus volúmenes de mano de obra pero al mismo tiempo las que más han mejorado sus niveles de remuneración, mientras que éstos han desmejorado en forma pronunciada en las autopartistas. La reestructuración se ha traducido en ambos casos en un incremento de la concentración económica y, como era de esperarse, fueron las empresas de menos de 100 trabajadores las más afectadas por la crisis.

En materia de exportaciones, ensambladores y autopartistas vienen gradualmente incrementando sus facturas. Los primeros apuntando al mercado andino y del Caribe, en tanto los segundos hacia destinos más diversificados. La inte-

gración automotriz con Colombia ha sido aprovechada por las automotrices para ampliar su producción e incrementar progresivamente sus exportaciones.

No obstante, aparte de las dificultades que le toca aún atravesar a la industria automotriz nacional a causa de los problemas económicos que confronta el país, la situación del sector a nivel internacional contribuye a acentuar la fragilidad objetiva que la caracteriza y a poner de relieve la necesidad imperiosa de asumir su transformación a fondo o de lo contrario no estará en condiciones de desenvolverse dentro del espacio globalizado actual.

La modernización organizativa: motorizadores y rezagados

En la modernización del sector automotor, las ensambladoras extranjeras han cumplido un importante papel. Con la apertura, estas empresas se vieron también forzadas a competir con los automóviles importados. Hasta ese momento, adaptadas a las condiciones de mercado protegido, muy poco habían hecho por modernizarse internamente, independientemente de las políticas aplicadas por sus casas matrices.

Las nuevas circunstancias tuvieron un doble efecto hacia el interior y hacia el exterior de las ensambladoras. Por una parte, si bien solventaron la caída de los mercados convirtiéndose ellas mismas en importadoras, las más grandes tuvieron que adelantar su modernización tecnológica u organizativa, achatando sus organizaciones y flexibilizando el proceso productivo, para mejorar sus niveles de eficiencia, poder competir con la importación y salir a la exportación (en particular hacia los países andinos). En este proceso las ensambladoras nacionales han sido las más rezagadas y sus formas de gestión distan mucho de las ensambladoras extranjeras. Aunque todas exportan, el 67% de las ensambladoras ha introducido cambios, y de éstas el 84% ha aumentado su productividad; en cambio ninguna de las que no ha hecho cambios la ha incrementado.

Por otra parte, las ensambladoras demandan ahora de sus proveedores, como requisito para

conservar su condición de tales, mejoras de sus productos en calidad y tiempos de entrega, imponiéndoles los exigentes requisitos de sus casas matrices. En este proceso, las normas venezolanas para el aseguramiento de la calidad, como la norma COVENIN, han ido perdiendo peso para ser sustituidas y superadas por las normas "Q" (Quality) y los ISO (de la serie 9000), las cuales tienen fuertes demandas en numerosos renglones.

Con las nuevas exigencias hacia sus proveedores, las ensambladoras pasaron a cumplir un papel motorizador en el proceso de mejora en la industria de autopartes, cuya mayoría compartía rasgos similares a la de la industria nacional en términos de deficientes niveles de calidad y productividad. El efecto de la relación ensambladoras-autopartistas se ha ido potenciando con el tiempo, pues las primeras establecen relaciones de largo plazo con sus clientes para justificar las grandes inversiones que buscan garantizar los altos índices de calidad. En varias de las firmas pertenecientes al grupo corporativo más grande del sector sus procesos de modernización se habían iniciado años antes en vinculación con su socio tecnológico externo y no es casual por tanto que sean las experiencias más avanzadas del país. Pero exceptuando esos casos, la presión de las ensambladoras y la entrada de la competencia extranjera han sido factores coadyuvantes de gran importancia para que el 46% de las empresas autopartistas haya introducido alguna mejora en su organización y más específicamente para que un 37% haya introducido algún cambio organizativo que involucre a los trabajadores de producción.

Pero el efecto motorizador de todos estos factores potenciados a raíz de la apertura se ha dado básicamente en las empresas de mayor tamaño, las cuales contaban con condiciones previas favorables para responder positivamente a esta coyuntura: el 78% de las autopartistas grandes se ha reorganizado frente al 47% de la mediana superior, el 38% de la mediana inferior y el 10% de la pequeña. Son las empresas más grandes las que más directamente confrontan el crecimiento de las exigencias del mercado y de sus clientes más próximos, las que tienen socios tecnológicos externos que facilitan la transferencia de una nueva

cultura organizacional y las que cuentan con un mayor margen de maniobra para superar sus propias restricciones y las del entorno. De allí que el comportamiento organizacional observado en la mayoría de las grandes ensambladoras y grandes autopartistas tenga en común la presencia de rasgos modernizadores en su gestión de la mano de obra, aunque con niveles de profundidad distintos.

Pero el tamaño no es tampoco determinante: la conducta de algunas grandes, entre ellas la de la mayoría de las ensambladoras nacionales mucho más conservadoras, pone en evidencia el peso de una cultura empresarial que frena los procesos de mejora. Asimismo, el hecho de que haya firmas de menor tamaño que han emprendido procesos de cambio organizacional demuestra que no son experiencias condicionadas por la dimensión de la firma. La existencia de valores favorables al cambio y la presión de la competencia externa y de los clientes dentro de la cadena productiva serían factores que están conduciendo con fuerza a esas empresas a asumir su modernización organizativa. Para todas, la obtención de las certificaciones de calidad, gracias a las mejoras introducidas, ha sido uno de los principales puentes para acceder a los mercados de exportación. El patrón más exitoso de las empresas modernizadas se manifiesta en el hecho de que son las que han alcanzado un mejor *performance* en términos de capacidad exportadora, productividad, tiempos muertos y desperdicios, muy superior al resto de las empresas que no ha iniciado sus procesos de modernización.

A medida que decrecen en tamaño son más las empresas que mantienen prácticas tradicionales. Las razones para que ello ocurra no son tan obvias como podrían parecer a primera vista. El análisis del desenvolvimiento de los sectores en su conjunto permite apreciar el peso que han tenido las circunstancias que ha atravesado el país -económicas, políticas y financieras- para frenar la modernización, las cuales pesan particularmente sobre las empresas de menor tamaño. Sin embargo, los resultados apuntan a que los condicionantes más importantes no son los externos, sino que éstos actúan para activar o restringir otros condicionantes internos: de acuerdo a las mismas em-

presas, no son sus propias limitaciones las que estarían frenando los procesos de reorganización interna, sino que no los han considerado pertinentes dentro de sus políticas de desarrollo. Por ejemplo, a pesar de que no cuentan con mecanismos de participación, no ubican obstáculos para ponerlos en práctica, y cuando lo hacen, siempre la responsabilidad está sobre los trabajadores, lo que denota baja capacidad autocrítica. Es decir, la inamovilidad organizativa por parte de la mayoría de las empresas de tamaño mediano y pequeño, más que ser el resultado de obstáculos reales, es la expresión de la resistencia cultural a un cambio cuyos beneficios ellas mismas no alcanzan a apreciar. La desinformación existente respecto a las ventajas que podría reportarles tener una actitud más proactiva frente a la modernización productiva pareciera estar potenciando tal resistencia.

Otro aspecto importante que dificulta la reorganización productiva en estos estratos es su bajo nivel de racionalización, lo que implica la ignorancia, por parte de la mayoría, de sus propios indicadores productivos. Esto manifiesta una falta de conocimiento de la importancia de la materia y de las formas de abordarla. No obstante, la menor rigidez heredada en el manejo de la organización de la producción es un factor que podría facilitar la aplicación, ahora sistemática, de la flexibilidad.

De no producirse un giro en las prácticas gerenciales de estos estratos, las cuales están impidiendo incrementar su productividad y su eficiencia en épocas cuando de ello depende su sobrevivencia, el proceso de concentración económica que se ha venido observando en los últimos años tenderá a pronunciarse indefectiblemente, pues es claro que el comportamiento de las empresas más grandes, tanto autopartistas como ensambladoras, es hacia su progresiva modernización en todos los terrenos.

La modernización desigual

El estudio de la industria automotriz nos permitió apreciar cómo el hecho de haber introducido cambios ha sido significativo sobre numerosos aspectos del comportamiento orga-

nizacional. Tales cambios no son indispensables para la introducción de ciertas prácticas flexibilizadoras y nos encontramos con que empresas que no los han realizado emplean algunas de ellas, tales como el trabajo en equipo o la intervención del personal de producción en el aseguramiento de la calidad. Esto parece indicarnos que las empresas venezolanas no son las clásicas empresas tayloristas de los países desarrollados o de otros semi-desarrollados. Tienen un nivel de flexibilidad propio, ya sea producto de la falta de racionalización (por ej. a menudo no existe ni ha existido un departamento de control de calidad) o por el hecho de que buena parte de ellas, aun las grandes, son en realidad pequeñas dentro de los cánones de esos países.

Cuando se han introducido cambios organizativos como parte de iniciativas reconocidas por la alta gerencia dentro de la necesidad de elevar la eficiencia, éstos presentan la posibilidad de expandirse a otras áreas. Sin embargo, empresas que han introducido tales cambios no han logrado todavía mejorar su productividad, desarrollar nuevas políticas en áreas diferentes o delegar nuevas responsabilidades a los trabajadores. Es por ello que cuando hablamos de empresas que han realizado procesos de reorganización o modernización nos estamos refiriendo a un espectro relativamente amplio de experiencias. Ellas tienen en común el mejoramiento de las relaciones de la jerarquía con sus subordinados y la voluntad de dar curso a un proceso de mejoramiento de la calidad, considerada como la clave de la competitividad. Involucrar a los trabajadores de producción como parte del conjunto de los recursos humanos con que cuenta la organización se pone a la orden del día, pero los niveles de profundidad de los procesos divergen. Tomando en cuenta la relevancia asignada a la participación obrera, podemos agrupar a las empresas que han introducido procesos de mejora, a *grosso* modo, en tres grupos; las que no los han hecho las agrupamos a su vez en dos grupos. Los cinco grupos serían los siguientes:

Un primer grupo estaría conformado por aquellas empresas que están llevando a cabo transformaciones en la estructura jerárquica (reducción

y/o descentralización de las decisiones) y en la organización de la producción; estas últimas implican la delegación, al menos a una parte de sus trabajadores¹, de tareas de cuidado y mejoramiento de la calidad y el desarrollo de la polivalencia y del trabajo en equipo. Las competencias consideradas prioritarias (iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, de aprendizaje, etc.) son distintas a las tradicionales y en función de ello imparten entrenamiento mixto o dual y más de la mitad de sus trabajadores lo habría recibido². Estas empresas que podríamos ubicarlas dentro de una estrategia de modernización general, serían cinco ensambladoras extranjeras (56% de las ensambladoras), cuatro de las grandes autopartistas³ (44% de éstas), dos de la mediana superior (13%) y una de la mediana inferior (8%), es decir, el 18% del total de la muestra. Todas, excepto la más pequeña, cuentan con sus propios centros de entrenamiento.

Un segundo grupo estaría realizando cambios más moderados en la organización de la producción pero que implicarían asignarle a los trabajadores tareas de aseguramiento de la calidad y para lo cual estarían impartiendo también entrenamiento de carácter mixto. Este grupo lo podríamos definir dentro de una estrategia de modernización parcial, en la medida en que tiene áreas de importancia que no han sido abordadas con la reorganización. Estaría compuesto por dos ensambladoras, una extranjera y una nacional (la única que ha introducido cambios) y ocho autopartistas de distintos estratos (incluida una pequeña para conformar el 14% de las autopartistas); es decir, el 15% del total de la muestra.

Un tercer grupo, cuyos procesos de mejoramiento en la organización de la producción involucran poco a los trabajadores y que, en correspondencia, no suponen un entrenamiento que trascienda el puesto de trabajo, se podría considerar dentro de una estrategia de modernización puntual. Este grupo compuesto por un 11% de las autopartistas, podría incluir también aquellas que indicaron estar haciendo cambios organizativos a niveles gerenciales y medios, sin participación laboral, con lo que quedaría compuesto por el 17% del total de la muestra.

El resto de las empresas, que constituyen la

mayoría (59%), no están llevando a cabo cambios en la organización de la producción y, en caso de existir intervención de los trabajadores en tareas de calidad o mantenimiento, es con carácter informal. Ellas podrían diferenciarse en dos grupos: el primero estaría dentro de una estrategia de formación restringida, pues imparte entrenamiento mixto, que no se traduce en el empleo de nuevas competencias en el puesto de trabajo; estaría compuesto por las tres ensambladoras restantes y once autopartistas (21% del total de la muestra). Las otras (38% del total) las podríamos ubicar dentro de una estrategia conservadora pues denotan una gestión tradicional de la mano de obra, la cual se corresponde con la ausencia de entrenamiento a sus trabajadores.

La modernización al detal

Antes de exponer algunas de las caracterizaciones sobre los cambios en curso es necesario una aclaratoria general: precisar la dimensión de las transformaciones que han tenido lugar resulta difícil para el investigador a través de un estudio muestral. A menudo los entrevistados tienden a responder más en función de su imagen del empresario moderno que de la realidad concreta que viven. En tal sentido, la opinión de los trabajadores es una fuente de gran importancia para terminar de acercarse a lo que viven las empresas.

Las firmas con estrategias de modernización general están llevando a cabo procesos de diferente amplitud y profundidad que pueden implicar: a) la conversión del control de la calidad en una función del área de producción; b) la modificación de los procesos y la asignación de nuevas tareas a los trabajadores dentro de la orientación de la calidad total; c) la redistribución del *layout* con reducción de los inventarios; d) la creación de trabajadores "multihabilidosos" y del trabajo en equipo; e) la aplicación del control estadístico de procesos, del justo a tiempo, las celdas de manufactura; y/o f) el uso de mecanismos de participación. La mayor parte de estas firmas ha introducido nuevos equipos computarizados en los últimos cinco años.

La delegación de tareas de control de calidad puede presentar diversas modalidades, aspecto

que retomaremos para hablar del uso de las competencias obreras, pero de cualquier manera supone una integración de tareas de carácter vertical pues se les dan a los trabajadores ciertas responsabilidades que anteriormente eran atributo del inspector de calidad o de la supervisión. Ahora bien, de acuerdo a la información suministrada por los propios operadores de equipos, no todos gozarían de esta delegación. Si bien el porcentaje de trabajadores de estas empresas que dice participar es superior a los del promedio general del sector (38% contra 25%) sigue siendo bajo, si además tomamos en cuenta la función de los trabajadores entrevistados. Por otra parte, operadores de estas empresas no tenían conocimiento de la realización de cambios dentro de su área de trabajo. Es decir, la delegación de responsabilidades está siendo todavía muy selectiva.

Un aspecto que expresa claramente la diferencia entre los trabajadores de estas firmas respecto a los de las otras es el alto porcentaje que ha recibido entrenamiento fuera del puesto de trabajo, con lo que se confirma que la capacitación es una prioridad dentro de estas organizaciones. Se trata ahora de que optimicen dicha capacitación intensificando la integración de tareas en sentido vertical.

En las empresas agrupadas bajo la estrategia de modernización parcial, los cambios no han incluido un achatamiento y una descentralización de la toma de decisiones y los procesos de reorganización son más incipientes, pero se hace hincapié en el entrenamiento y en cierta intervención de los trabajadores en las tareas de control de la calidad. Parte importante de estas empresas ha dirigido su atención hacia el mejoramiento del control y seguimiento de la producción y el rediseño de procesos, aspectos que poco alteran la organización tradicional del trabajo, al igual que las que se agrupan dentro de una estrategia de modernización puntual, pero estas últimas le adjudican menor importancia a la participación laboral y en correspondencia no tienen una política de entrenamiento. En la medida en que los cambios descansan básicamente sobre las competencias gerenciales, es sobre ellas que se coloca especial atención, antes que sobre las competencias obreras; por tanto, es el tipo de reorganización que

menos beneficios reporta a los trabajadores.

Las prácticas que se manifiestan más difíciles de cambiar son las relativas a la mano de obra y en concreto a la forma de concebir el proceso de trabajo. La injerencia de los trabajadores en la calidad suele restringirse a cumplir cabalmente las pautas previamente estipuladas para hacer bien sus tareas. Muy probablemente los de las empresas que han asumido políticas de mejoramiento de la calidad tienen más conciencia de cómo hacer bien su trabajo que los de las otras, pero ello no implica que tengan mayor capacidad de decisión que antes y por tanto que estén poniendo en práctica nuevas competencias; lo que sí puede ocurrir es que ahora la gerencia tome conciencia de la importancia de un tipo de intervención que existía previamente. De cualquier manera, es relevante que se le esté dando importancia a la calidad en cada puesto de trabajo pues ello suele redundar en acciones, dentro o fuera del taller, dirigidas a mejorar la motivación y la capacitación de los trabajadores.

Prácticas como el control total de la calidad, el control estadístico de procesos o los grupos de participación en forma sistemática, que son experiencias que tienen gran aceptación por parte de los trabajadores, son también poco ensayadas. La rotación casi nunca es empleada regularmente, sino básicamente para sustituir trabajadores ausentes y para resolver situaciones coyunturales, por lo que la necesidad de una calificación más homogénea y generalizada no está presente.

La función que aparentemente menos se ha integrado de manera explícita al puesto de trabajo en el conjunto de las empresas modernizadas es el mantenimiento preventivo, con excepción de algunas pocas firmas y aquellas donde, por no existir personal especializado para tal efecto, queda a cargo de los trabajadores. Esta es, por lo demás, un tipo de capacitación que suele seguir restringida al personal de mantenimiento. No obstante, son tareas que los trabajadores dicen asumir tanto como las de calidad, por lo que es una intervención informal que bien podría ser reconocida y estimulada. En cambio, las prácticas basadas en el trabajo colectivo se están empleando en forma mucho más generalizada.

Un aspecto que emerge del estudio con cierta fuerza es que son las empresas modernizadas las que en forma más consensual han intensificado el ritmo y la carga de trabajo en los últimos años. A pesar de ello, los trabajadores perciben como positivos dichos cambios y anteponen las condiciones de un trabajo enriquecido a las de otra naturaleza. La posible intensificación del trabajo es una de las mayores preocupaciones del movimiento sindical y el aspecto que en definitiva les exigirá mayor capacidad para lograr su regulación, de manera de impedir que la modernización vaya en desmedro de la calidad de vida y de trabajo de sus representados.

La mayoría de los procesos de reorganización suele ser limitada, a veces contradictoria y todavía, por lo general, muy cauta, demasiado para la urgencia del momento y las exigencias que impone el mercado en la actualidad, pero son cambios que muestran que estas empresas no han permanecido ajenas a las variaciones del entorno de los últimos años. Puede afirmarse que se aprecian modificaciones que establecen una distancia con el modelo productivo tradicional, pero no es posible referirse a una ruptura con éste excepto en casos muy específicos y en algunos aspectos.

Modernización técnica a mitad de camino

En el sector autopartista la modernización en equipos ha sido bastante limitada, pues solamente una minoría de empresas cuenta con equipos automatizados computarizados, en su gran mayoría firmas con más de 50 trabajadores, por lo que el nivel tecnológico del conjunto del sector es bajo; no solamente por el número de equipos sino porque además los fabricantes de partes se han especializado en la producción de componentes individuales y muy poco en la producción de sistemas complejos. Las grandes empresas son las que más se han modernizado técnicamente mediante la incorporación de máquinas-herramientas de control numérico computarizado (CNC). La adquisición de equipos computarizados parece haberse visto frenada -excepto para las empresas más grandes- por sus altos costos, por el tamaño del mercado y por la excesiva diversifica-

ción de las firmas. En el caso de las ensambladoras son las empresas más grandes las que mayormente se han automatizado pero una sola de ellas ha incorporado robots. Para todo el sector, el tipo de tecnología empleada parece haber sido menos relevante que el mejoramiento en los otros terrenos en lo que respecta a la capacidad exportadora o al mejoramiento de la productividad.

En la mayoría de los casos, la automatización ha ido acompañada del reentrenamiento de los operadores del área afectada según el grado de complejidad de los equipos, pudiendo abarcar control técnico de procesos para procesar información, gráficas de control, desviaciones, etc., pero no se les imparte formación en materia de programación, la cual, excepto en dos empresas autopartistas, está exclusivamente a cargo del personal técnico.

Salvo pocas excepciones, la automatización no ha significado la reducción de puestos de trabajo y en algunos casos ha involucrado nuevas contrataciones. Además, por lo general ha venido aparejada de una mejora de las condiciones de trabajo, todo lo cual explica la disposición positiva que los operarios manifestaron frente a ella.

La principal víctima: el empleo

La variable empleo ha jugado un papel central dentro de los mecanismos de respuesta a la reestructuración, independientemente del tamaño de las empresas o del subsector al cual pertenecen. Las firmas que ya tenían antecedentes en materia de reorganización interna son las que menos han tocado el empleo, pero en líneas generales, la reducción de puestos de trabajo ha sido una constante a lo largo de los últimos seis años como consecuencia directa o indirecta de las transformaciones del mercado. Ha habido reducción en los casos de racionalización organizativa apoyada en el recorte de los costos laborales ya sea para responder a la pérdida de mercados o para externalizar parte de dichos costos por medio de la subcontratación; en los casos de modernización organizativa a través de la integración de puestos de trabajo para elevar la productividad; en los casos de especialización productiva mediante la eliminación de líneas a fin de atender ciertos

nichos de mercado; en los casos de crisis coyuntural -como por ejemplo la financiera- mientras se atraviesa el "vendaval" o el más grave, en los casos de quiebra y cierre.

Si bien ello no ha ocurrido en todos los casos que han pasado por tales circunstancias sí ha ocurrido en una porción muy importante de ellos, por lo que el empleo ha sido la variable que más ha sufrido como efecto de la reestructuración. Es importante anotar una vez más que, a diferencia de otros países, un factor que no parece haber incidido en ello de manera particular ha sido la modernización tecnológica. La mayoría de las empresas que ha incorporado nuevos equipos o nuevas tecnologías lo ha hecho dentro de una perspectiva de crecimiento y por tanto la principal medida ha sido el reentrenamiento de su fuerza de trabajo y hasta la contratación de nuevo personal.

Competencias empleadas y requeridas: discrepancias

No es posible hacer una caracterización en grueso del tipo de competencias empleadas por los trabajadores en las empresas modernizadas; no solamente porque las prácticas organizativas empleadas varían de una a otra sino porque incluso dentro de una misma empresa divergen de acuerdo a las áreas y al grado de automatización. En la medida en que la técnica no impone una manera específica de organizar el trabajo (tal como lo han demostrado numerosos estudios), son factibles formas de organización alternativas en todos los procesos de trabajo, al margen de que unos sean más exitosos que otros. Sin embargo, también es cierto que las características de dichos procesos -así sea por la forma en que han sido concebidos tecnológicamente- establecen diferentes grados de libertad que condicionan su virtual enriquecimiento. Independientemente de la organización establecida, no solamente las competencias técnicas, sino también la capacidad de abstracción y de iniciativa necesarias divergen mucho de una a otra área de trabajo. En autopartes las diferencias más notorias están entre los operarios de matrickería y mecanizado respecto a los de otras áreas como trazado y corte, y en las ensam-

bladoras entre los de pintura y los de montaje. En los puestos o ámbitos más neurálgicos y donde el grado de incertidumbre es mayor, sean éstos automatizados o no, el énfasis sobre las competencias de carácter técnico como las relativas a las capacidades de iniciativa, razonamiento, comunicación, etc., siempre es mayor.

En la actualidad dichas diferencias se ven acentuadas con las políticas organizativas puestas en práctica. En las empresas más modernizadas se observa un tránsito de la lógica de la calificación tradicional a la "lógica de las competencias" (Gallart y Jacinto, 1995) pero es aún incipiente. Así como la delegación de una mayor capacidad de decisión y de funciones anteriormente en manos de otros niveles jerárquicos se produce solamente con algunos trabajadores, igualmente ocurre con la polivalencia. Aun en los casos en que ésta se aplica con un carácter más sistemático y existe la multihabilidad, ello ocurre en forma restringida a ciertos trabajadores -tal como pudimos apreciar por ellos mismos-, y dentro de ciertos ámbitos; por ejemplo manejan dos o tres máquinas y es muy rara la rotación entre departamentos y más rara aun entre equipos automatizados y equipos convencionales. De allí la importancia para los mismos trabajadores involucrados de que la movilización o rotación se intensifique y particularmente en esos terrenos, pues eso lo que les puede proporcionar es un aprendizaje constante. De no darse en estos términos, continuará operando una selectividad en el momento de delegar responsabilidades y autonomía así como de escoger a quienes se entrenan en forma progresiva.

Dicha selectividad junto con el hecho de ser experiencias de reorganización en proceso de maduración podría explicar por qué la mayoría de los trabajadores entrevistados haya señalado, como los tres principales requisitos de su trabajo, la habilidad manual, la capacidad de trabajar en equipo y la capacidad de acatar instrucciones, lo que ocurre incluso dentro de las empresas más modernizadas. Es decir, para la mayoría de ellos no es aún obvio el uso de nuevas competencias para el ejercicio de su trabajo y la identificación con la empresa no es relevante sino para una pequeña minoría. Y sin embargo, excepto la capacidad de

trabajar en equipo, no son esas las competencias que las gerencias de las empresas modernizadas dicen requerir de sus trabajadores: ellas aspiran de sus operarios capacidad de iniciativa y una alta motivación.

Independientemente de que los criterios que priorizan las gerencias más modernas no se correspondan con los mencionados por sus trabajadores, sus opiniones nos confirman la idea de un estadio intermedio respecto a una nueva concepción del trabajo. Si bien se van abandonando los criterios que tradicionalmente definían la calificación, las competencias técnicas y las intelectuales (capacidad de abstracción y razonamiento) son muy poco mencionadas, priorizándose las de carácter actitudinal. Las razones para que ello ocurra puede tener mucho que ver con un hecho que emergió con gran fuerza del estudio, como son las debilidades de la formación básica de los trabajadores, señaladas además como el primer obstáculo para avanzar en los procesos de modernización. Sin embargo, puede estar incidiendo en ello el temor a delegar mayor autonomía y capacidad de decisión a quienes nunca la tuvieron. La posibilidad de que esta resistencia esté actuando se confirma por las pocas empresas que han asumido la descentralización de las decisiones a nivel gerencial y medio. Se requiere, entonces, un cambio cultural más profundo.

La política de personal en el banquillo

En cuanto a la definición de los cargos, la tendencia observada en las empresas más avanzadas en la modernización es hacia la flexibilización; se busca imprimirles contenidos más genéricos, desprendiéndolos de la realización de actividades específicas para adaptarlos al ejercicio de una variedad más amplia de tareas y funciones. Si bien la mayor parte de las empresas prefiere hacerlo por la vía informal para evadir la confrontación con el sindicato, en algunos casos la flexibilización de los cargos suele venir acompañada de la reducción de categorías y sobre todo en las ensambladoras extranjeras, cuyos tabuladores se han ido achatando progresivamente.

Las transformaciones que están teniendo lugar

en la forma de concebir el trabajo y el cargo se reflejan también en una modificación de los criterios de contratación de la mano de obra. Aunque las formas de reclutamiento siguen siendo a través del sindicato, las empresas modernizadas y en particular las grandes tienden a seleccionar un tipo de personal distinto a las otras y sobre todo a las de menos de 50 trabajadores: mientras para éstas lo más importante es contratar operadores con capacitación en el oficio, para las primeras es su mayor nivel educativo. Siendo las grandes firmas precisamente las que más entrenan, requieren de personas con una educación básica suficiente para recibir la capacitación polivalente que ellas les pretenden impartir; las carencias en materia de calificación en el oficio propiamente son menos sentidas en la medida en que cuentan con los mecanismos para cubrirlas, pero además porque están modificando las bases de tales oficios. Por eso, en el momento de contratar, las competencias que tales empresas reclaman de su fuerza de trabajo son, por una parte, el manejo de un nivel básico de lectura y escritura, del lenguaje, de la aritmética y las matemáticas, de estadística básica, etc., y por la otra, una conducta determinada por el sentido de la responsabilidad, la iniciativa, la disposición a aprender. Tales requisitos conducen asimismo a que se prefiera personal joven.

Los nuevos requerimientos han puesto en evidencia el bajo nivel cultural de la fuerza de trabajo venezolana, derivado de la muy deficiente calidad de la educación básica pública y del alto grado de deserción escolar; estas razones explicarían la elevación de las exigencias de educación básica, mucho más que la necesidad de un mayor nivel de instrucción para el manejo de las nuevas tecnologías, que por lo demás se han difundido relativamente poco.

La necesidad de contar con una mano de obra experimentada, que ya traiga los conocimientos del oficio, es mucho mayor en las empresas de menos de 50 trabajadores, ya que, salvo muy raras excepciones, no están en condiciones de entrenarla y tienen menos acceso a los centros de formación públicos o privados. El peligro que corren estas empresas es que de no modernizarse, cada vez tendrán menos capacidad para gestionar la mano

de obra que se está formando en esos centros, cuya orientación la marcan, en primer lugar, las grandes empresas.

Esto no excluye que contar con determinadas calificaciones profesionales sea una aspiración de todas las empresas. La mayor escasez de mano de obra en el mercado de trabajo, superior en los últimos años, corresponde a los matriceros y los pintores.

Los aspectos de la gestión de personal en donde parecen haberse producido los menores cambios son en los sistemas de promoción y de remuneración. En los primeros sigue privando (excepto en las ensambladoras modernizadas) el rendimiento y la propuesta del supervisor como los mecanismos determinantes, con un bajo peso del entrenamiento previo; para los trabajadores el criterio que priva es la antigüedad⁴. En cuanto a los sistemas de remuneración siguen predominando los criterios tradicionales. Solamente tres firmas tienen implantado el bono por productividad, el cual permite una compensación colectiva que toma en cuenta la calidad; el sistema de incentivo o pago al conocimiento, mecanismo que vincula -e incentiva- el entrenamiento al salario y que por tanto pasa de tomar como parámetro el "resultado requerido" para valorar "la competencia adquirida" (Durand, 1986), solamente lo encontramos en las empresas pertenecientes al mismo grupo corporativo y en una de las ensambladoras. El mantenimiento de las formas más clásicas de remuneración y de su progresión es uno de los aspectos que más desdichan una ruptura con las prácticas tayloristas clásicas y que menos contribuye a incentivar la motivación de los trabajadores; éstos, además de manifestar insatisfacción con sus salarios, perciben que sus esfuerzos no son reconocidos con justeza.

Capacitar, capacitar, ¿será posible?

El problema de la baja instrucción está preocupando a tal punto a los empresarios que cada vez son más las firmas (de más de 50 trabajadores) que adelantan iniciativas para facilitar que su fuerza de trabajo siga cursos de educación para adultos. Esto es también parte de las políticas de las grandes

empresas de la industria automotriz, las cuales además han fortalecido en los últimos años la tendencia a crear sus propios centros de entrenamiento, expresión del lugar prioritario que ha pasado a tener el tema de la capacitación y la necesidad de una respuesta particularizada a los rasgos de sus organizaciones, hecho observado también en otros sectores (Grancell, 1993).

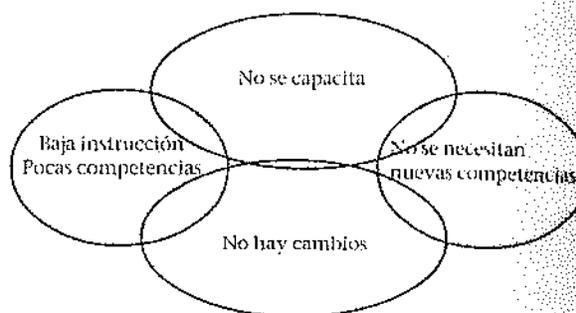
La existencia de tales centros presume una distribución más equilibrada del presupuesto dedicado a la formación del personal (técnico, empleados, obreros) que la que suele haber en el común de las empresas; generalmente la formación del personal de alto nivel técnico y profesional consume gran parte del presupuesto asignado para estos efectos, pero de cualquier manera, las inversiones realizadas en el equipamiento de los centros incentivan una formación también para los operadores.

El tipo de conocimientos que reciben mayoritariamente los trabajadores en entrenamiento son en manejo de máquinas, equipos y materiales pero la singularidad de la formación de algunos de los centros de entrenamiento y en particular de FUNDAMETAL es que, si bien siguen impartiendo sobre todo cursos de carácter específico, la formación en oficios está concebida como una secuencia de cursos, conformando familias ocupacionales 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 y en detección y prevención de fallas.

Independientemente de tener centro propio o no, las empresas de mayor tamaño son a su vez las que más acceso tienen a los otros centros de formación, sean públicos (Ince) o privados. Es decir, las instituciones existentes en el sector para la formación de la mano de obra son básicamente utilizadas por las empresas más grandes, las cuales estarían aprovechando toda la gama de posibilidades en capacitación. Su ubicación geográfica, sus niveles de cotización y sus cumplimientos respecto a tales organismos, así como su capacidad para planificar sus requerimientos, son parte de las ventajas para acceder preferentemente a la formación que ellos dictan.

Las debilidades detectadas en las empresas que imparten entrenamiento mixto son: en primer lugar, no abarcan sino a una parte de sus trabajadores, lo que se vincula con lo ya señalado sobre la selectividad que opera dentro de la gestión de la mano de obra. En segundo lugar y de acuerdo con la información suministrada por los sindicatos, a menudo el entrenamiento se basa en cursos muy cortos y los conocimientos sobre calidad se restringen a ciertas charlas motivacionales sobre su importancia o a sus nociones generales.

Otras debilidades atienden al hecho de que sea el entrenamiento fuera del horario de trabajo el más generalizado; por otra parte, se le asigna poca atención a ámbitos del conocimiento más abstractos, como programación, estadística aplicada, etc., en correspondencia con el tipo de competencias exigidas en la práctica. Este rasgo, parece responder a las dificultades ubicadas a nivel de los saberes más elementales, contribuyendo a explicar la escasa integración de tareas: la limitación que emergió con más fuerza para la delegación de nuevas responsabilidades fue la falta de calificación por parte de los trabajadores. Sin embargo, respecto a ella se crea un círculo vicioso en dos sentidos: por una parte, la nueva organización del trabajo supone nuevas competencias (como las de cooperación, reflexión, autonomía) cuya validación se produce en la propia práctica; pero la convicción de que ellas no existen frena la transformación del ambiente que permitiría su emergencia. Por otra parte, la baja instrucción frena la realización de cambios organizativos y, su no implantación, frena la necesidad de una capacitación progresiva. Prueba de ello es que entre las empresas que practican entrenamiento mixto, menos de la mitad lo ha incrementado en los



últimos años. Es, entonces, un círculo vicioso que hay que romper.

El resto de las empresas automotrices resuelven sus necesidades de entrenamiento a través del supervisor, en el mismo puesto de trabajo. El adiestramiento se caracteriza por ser corto y puntual, lo que fue confirmado por los trabajadores, quienes mayoritariamente indican haber aprendido su trabajo lidiando con las máquinas después de ciertas instrucciones. No sólo es muy raro que estas firmas tengan sus propios locales para impartir formación, sino que además utilizan muy poco a los organismos externos por no contar con las condiciones de las que gozan las empresas de mayor tamaño; ella las deja -o deja a sus trabajadores- desasistidos en materia de capacitación. Esta situación, que parece haberse agudizado en los últimos años, plantea un problema de difícil pero urgente solución.

Las pequeñas y medianas tienen resistencias adicionales a las que tienen el común de las empresas para asumir la capacitación, tanto por su dificultad para retener a los trabajadores calificados por la baja competitividad de sus salarios, como por su incapacidad para asumir individualmente el costo que implica satisfacer sus variadas necesidades de entrenamiento pero, de cualquier manera, se han manifestado muy pocos esfuerzos de coordinación colectiva para afrontar este problema.

Este es un asunto muy preocupante, pues la mayoría de los trabajadores no está teniendo la posibilidad de mejorar sus niveles actuales de desempeño o su perspectiva profesional en el futuro, cuando sus expectativas son las de seguir un entrenamiento progresivo. Lo más grave es que de acuerdo a nuestro estudio, las empresas que no realizan entrenamiento ni siquiera anteponen razones concretas para explicar el porqué de tal situación, y la mayoría manifiesta no tener limitaciones o dificultades para llevarlo a cabo; con esto expresan la misma apática actitud que tienen frente a la modernización organizativa y pone en evidencia tanto el fuerte peso que en la resistencia al cambio ha tenido una cultura empresarial demasiado apegada a las prácticas de la época de la bonanza y al autoritarismo taylorista, como la

falta de conocimiento de sus propios requerimientos en materia de formación o de la importancia que ésta tiene dentro del desenvolvimiento general de su gestión.

En lo que respecta a la opinión sobre el Ince como organismo rector de la formación profesional, su descentralización, propiciada dentro de la reestructuración que emprendió a comienzos de los noventa, es catalogada como positiva para la mejora de su eficiencia, ya que gracias a ella puede responder de manera más expedita a los requerimientos de sus usuarios. Sin embargo, la calidad de su formación es criticada porque no ha modernizado el contenido de sus cursos, para adecuarlos a los cambios tecno-organizativos que ellas atraviesan y porque no tienen un nivel satisfactorio. Esta percepción se corresponde con el mantenimiento de los mismos programas y esquemas de formación existentes desde hace muchos años, lo que estaría conspirando contra la preparación del tipo de fuerza de trabajo que requiere la industria en la actualidad y en el futuro. Pareciera que la obsolescencia de sus programas junto con la insuficiente atención a las pequeñas y medianas empresas son los dos principales retos que esta institución tendrá que afrontar.

Trabajadores y sindicatos frente a los cambios: ¿una misma visión?

Los trabajadores en su mayoría ratifican la ocurrencia de cambios, pero lo más interesante es que tales cambios, no les han resultado contrarios a sus intereses y los consideran positivos. Esta visión es confirmada por el movimiento sindical: es decir, no los vinculan ni con la disminución de puestos de trabajo ni con su intensificación. Son ellos los primeros interesados en participar y cuando tienen reservas surgen por su temor a no contar con las competencias exigidas. Por tanto, la falta de calificación y la resistencia de los trabajadores mencionadas por las empresas grandes como obstáculos a la delegación y a la participación, pasan a ser explicativas en sí mismas.

Lo que sí dejan ver los trabajadores es que la delegación y la autonomía están muy lejos de las dimensiones que les atribuye la gerencia entervis-

tada; asimismo, que el entrenamiento general es un atributo de ciertas empresas y que aun en la mayoría de las modernizadas, solamente una parte goza de sus beneficios; es decir, que en este terreno todavía la realidad dista mucho de las intenciones. Los trabajadores se manifiestan como los más interesados en tener una mayor participación en los asuntos de su área de trabajo y en mejorar sus niveles educativos, y en general, en realizar un trabajo que les permita el desarrollo de su autonomía, a través de una mayor capacidad de decisión. En síntesis, se manifiestan como personas con expectativas positivas, a pesar de la crítica situación que atraviesan; afirmativos frente a la modernización, la rotación y la delegación de responsabilidades, pero al mismo tiempo manifiestan un cierto resentimiento por no recibir el trato que consideran que sus esfuerzos merecen.

El movimiento sindical, por su parte, no ha entorpecido los procesos de reorganización y se manifiesta favorable a su desarrollo. Las más altas dirigencias sindicales tienen un marcado sesgo a anteponer e imponer la conciliación como forma de relación y frente a éstas no han puesto objeciones a los cambios implantados. En las entrevistas manifiestan reservas contra ciertas formas de reorganización por considerar que pueden traducirse en una intensificación del trabajo y cuestionan la aplicación limitada del control total de la calidad, así como la escasa redistribución de los beneficios obtenidos con las mejoras introducidas. No obstante éstas son observaciones hechas desde afuera que no se traducen en acciones o posiciones al interior de la fábrica.

La percepción de la gerencia sobre los sindicatos en las empresas que los tienen es esencialmente positiva. Su opinión es que éstos actúan en defensa de los intereses de los trabajadores y que favorecen la paz laboral, lo cual se corresponde con los rasgos conciliadores de este sindicalismo. En cambio, en las empresas sin sindicato la percepción cambia: perciben al sindicalismo como una traba y movido por intereses distintos a los de los trabajadores. El sindicalismo por su parte, no parece haber sabido o podido aprovechar su condición de sindicato de rama para afiliarse a empresas de menor tamaño.

Hasta los momentos, los cambios realizados no se han traducido en modificaciones en las convenciones colectivas excepto por la reducción de los niveles del tabulador en algunas ensambladoras. Por lo demás, la capacitación no ha ocupado un lugar dentro del campo de las relaciones laborales, habiendo sido dejada la iniciativa al respecto sólo a la directiva empresarial.

A pesar de la reducción progresiva del empleo y los despidos masivos, no se han producido conflictos importantes entre las empresas y los sindicatos. En las ensambladoras se alcanzaron negociaciones entre las partes cuando se produjeron despidos masivos, predominando un ambiente de paz laboral. Sin embargo, el consenso entre el sindicato y la empresa se ha apoyado básicamente en la acción disciplinadora de los primeros, razón que explica que el tipo de conflictos que han tenido lugar, y en forma creciente, hayan sido los intersindicales.

Este sindicalismo de conciliación y control no es solamente una barrera para el desarrollo de la democracia sindical, sino que además tiene implicaciones concretas sobre el destino de los procesos de reorganización. Una reorganización no concertada sino aceptada, será siempre una modernización que buscará sacar el mejor provecho de los trabajadores, ignorando los intereses particulares de éstos.

Desde la perspectiva obrera, el desarrollo profesional de los trabajadores se vería potenciado por una formación que incentive y provea los siguientes saberes (Zarifian, 1988): un saber hacer fundado en el conocimiento y la experiencia en el oficio; un saber ser fundado en una conducta autónoma y responsable; y un saber aprender para poder continuar adquiriendo conocimientos y adaptándose a los cambios tecnológicos.

Sobre cómo varían las cosas en la cadena productiva

A lo largo del trabajo hemos ido apreciando diferencias en las políticas de gestión de la mano de obra en razón del tamaño de las empresas. Contrastarlas en diversos campos nos permite incorporar nuevas reflexiones en torno a los requerimientos de formación y apunta sobre el

papel de los encadenamientos en los procesos de modernización.

La mayoría de las empresas grandes ha flexibilizado sus organizaciones como parte de su proceso de modernización y su tendencia es a reducir niveles para achatar su estructura; delegar funciones para descentralizar tendiendo a colocar la toma de decisiones donde ocurren los problemas; colectivizar el trabajo para dar mayor versatilidad a la organización y recuperar el conocimiento de sus trabajadores, y en los casos que aplican la rotación la acompañan del entrenamiento correspondiente. Todo esto supone nuevos criterios para contratar, una reorganización del trabajo tradicional, un reordenamiento de tareas y responsabilidades, y la intensificación de la formación.

Estas empresas tienen un alto grado de integración productiva, por lo que dependen muy poco de la subcontratación externa para la realización de partes y piezas. Asimismo, subcontratan menos personal en condiciones de inestabilidad y, cuando lo hacen, es en períodos de aumento de la producción o por problemas eventuales. En cambio, son las que más emplean la 'subcontratación interna', es decir, trabajadores pertenecientes a contratistas que trabajan dentro de sus plantas, lo cual salvo raras excepciones es para las funciones de mantenimiento, limpieza y servicios en general. Esta política ha venido incrementándose en los últimos años, existiendo ensambladoras cuyos servicios funcionan enteramente con personal subcontratado. En estas empresas, entonces, nos encontramos con una clara diferenciación entre el personal fijo de producción y el subcontratado, el cual no sólo no goza de los mismos beneficios (ya que éstos dependen de los que otorga la empresa contratista), sino que además no tiene acceso a la formación.

La mayoría de las pequeñas y algunas de la mediana inferior, por su parte, presentan características organizativas muy similares a la gran empresa, pero por razones harto distintas: reducen por recesión, delegan tareas de calidad o mantenimiento por ausencia de personal especializado, colectivizan y movilizan por escasez de personal. Es decir, operan con una flexibilidad natural

propia a su condición, característica derivada de su grado de diversificación.

Pero, a diferencia de la grande, entrenan muy poco a su personal y su bajo nivel de racionalización, si bien favorece la movilidad interna por la no formalización de las funciones, es parte del desconocimiento de sus propios indicadores productivos, lo que entorpece aún más sus propias mejoras organizativas. Por otra parte, casi la mitad de ellas contrata personal externo por tiempo determinado, en especial para producción, y lo hacen en forma sistemática. Aquí no es posible decir que conviven dos tipos de personal con condiciones y capacidades diferentes, ya que si bien ello puede ocurrir, son trabajadores que tienen poca formación y condiciones de trabajo muy precarias. Sin embargo, no son empresas concentradas en fases del proceso que de por sí sean elementales, ya que a menudo son pequeños talleres cuyo trabajo requiere de una alta calificación, y no obstante, operan con mano de obra de muy baja formación.

Respecto a las relaciones externas de subcontratación en las pequeñas, aparte de que son las firmas subcontratadas por excelencia, un hecho importante que nos permitió detectar el estudio es que un 20% de ellas tienen relaciones de subcontratación entre sí, sea para disminuir costos, cubrir incrementos o realizar partes y piezas. Por los datos recabados, sin embargo, no es posible ubicar este fenómeno en uno o dos distritos específicos ya que se observa en diferentes regiones del país.

El comportamiento que revela la mayoría de las medianas es el más conservador. Son empresas ni pequeñas ni grandes que se encuentran en un *interregno* en el cual pierden la flexibilidad de las primeras y adquieren las prácticas más tradicionales de la segunda, prácticas que ésta, por lo demás, está abandonando. Se trata de un estrato que ni tiene la misma necesidad de flexibilidad que la pequeña por falta de personal, ni tiene la misma apertura o acceso que las más grandes a las técnicas más modernas en materia de organización del trabajo. Las medianas son las que menos delegan en producción el control de calidad y las que menos involucran a los trabajadores en ella, aun-

que sí lo hacen respecto al mantenimiento, pero porque no tienen personal especializado. En cambio, en cuanto a los criterios generales de gestión de personal, la pequeña y la mediana se aproximan y por su peso numérico dentro del sector le dan un perfil conservador. Algunas de la mediana superior muestran un comportamiento ambiguo en tanto aplican políticas modernizadoras en la organización del trabajo, pero manifiestan en materia de gestión de personal un comportamiento errático y poco predecible.

Las medianas, al igual que la pequeña, recurren poco a la subcontratación interna de trabajadores y más a la contratación por tiempo determinado, pero se diferencian -en particular las de la mediana superior- en que recurren más a la 'subcontratación externa' con el objetivo de realizar ciertas partes, fundamentalmente porque no cuentan con la tecnología adecuada para ello; a su vez el 40% de las firmas de este estrato son subcontratadas por otras. Por tanto, la calidad de la producción de la mediana depende en medida importante tanto de la de las otras firmas de su tamaño como de la de las más pequeñas. Como la subcontratación externa e interna no se da solamente en segmentos de trabajo poco calificados, la externalización de ciertos costos laborales debe estar incidiendo negativamente sobre la eficiencia de la que contrata, en tanto no se atiende la capacitación de la fuerza de trabajo involucrada en ella.

De acuerdo al comportamiento observado por parte de los diferentes estratos respecto a la subcontratación podemos concluir, como lo más importante, que la que más subcontrata es la mediana superior para realizar partes complejas; que las empresas grandes tienden hacia una mayor integración vertical y por ende a disminuir la 'subcontratación externa', al tiempo que aumentan el recurso para la 'subcontratación interna' y que las pequeñas, las más subcontratadas, mantienen también relaciones entre sí. Respecto a los trabajadores la subcontratación tiene su cara negativa en la medida en que crea nuevas formas de segmentación: entre los trabajadores de producción fijos y los subcontratados internamente, caso de las empresas grandes; entre los trabajadores pertenecientes a las empresas contratantes y los de

las empresas subcontratadas, caso de las firmas de la mediana superior; entre los trabajadores fijos y los inestables dentro o fuera de las mismas empresas, caso de las de menos de 50 trabajadores.

Otro aspecto que nos permitió detectar el análisis de las relaciones de subcontratación es la vinculación entre la subcontratación y los procesos de modernización, ya que un número importante de las firmas de todos los estratos que han introducido procesos de mejoramiento están siendo subcontratadas (todas las modernizadas en el caso de la mediana inferior), contra una relación muy inferior en el caso de las no modernizadas (40% contra 20%). El estudio no nos permitió determinar el rol que en ello ha jugado la empresa contratista, pero el hecho es que, sea con la expectativa de ser subcontratada o como consecuencia de la relación establecida, parte de las empresas subcontratadas estarían encaminándose hacia procesos de mejoramiento interno.

Epílogo

Los caminos por los cuales se opta transitar para afrontar los problemas clásicos de la producción y para la conducción de sistemas automatizados, dependen básicamente de las estrategias de los actores sociales involucrados. Las experiencias más modernas de reorganización se corresponden con la existencia de factores tanto micro, como macro, que contribuyen a inducir a los empresarios a tomar la vía de la reorganización y la capacitación obrera. Como ya se dijo en la introducción a este trabajo, las particularidades de cada país y de su sistema de relaciones laborales, las características de cada sector productivo, las condiciones de competitividad de las empresas y las conductas y tradiciones de los actores, son factores que tienen un peso determinante.

En nuestro caso, dichos factores juegan un papel en diversos sentidos. En lo que respecta a las condiciones del país, la incertidumbre generada por las fluctuaciones en el orden económico y político desincentiva inversiones cuyos resultados sólo son apreciables en el mediano y largo plazo. En la industria automotriz, las condiciones de competitividad, al depender en alta medida de su

capacidad para ajustarse a normas de calidad internacionales, favorecen el interés de las empresas por su mejoramiento interno y por tanto por su reestructuración. Por otra parte, las características de sus procesos de trabajo inducen a que el interés obrero por una mayor calidad de vida en el trabajo sea compatible con el interés empresarial: la calificación, la participación y la motivación son requisitos para la elevación de la productividad y la calidad, lo que también favorece la reorganización. Finalmente, en cuanto al comportamiento de sus actores, la buena disposición al cambio por parte de los trabajadores constituye una ventaja singular; no obstante su insuficiente instrucción básica, o dicho de otra manera, el bajo nivel cultural predominante, se revela como una limitante a superar para la conformación y profundización de nuevas formas de organización del trabajo basadas en el desarrollo de nuevas calificaciones. La mayoría de los empresarios, por su parte, no propician la modernización por su desinformación y/o sus rasgos autoritarios y poco auto-críticos, lo que igualmente ocurre de parte del movimiento sindical. La insuficiente injerencia de éstos en los procesos de cambio y su tendencia conciliadora, tiende a favorecer el predominio exclusivo de la perspectiva empresarial, desaprovechando las potencialidades que el cambio tiene también en favor de la perspectiva obrera, descuidando los intereses específicos de ésta.

Pesan aún, entonces, diversos factores que frenan el desarrollo de un nuevo modelo productivo y que ocultan la necesidad imperiosa de desarrollar un proceso intenso de formación para abordar con toda profundidad los cambios tecno-organizativos que reclama la competitividad en su sentido más amplio.

Si bien no es posible hablar de un nuevo modelo productivo a escala de la industria automotriz, la situación de hoy no es la misma que la del pasado. El hecho de que el discurso de la modernización se haya difundido; que un porcentaje perceptible de empresarios haya asumido embarcarse en procesos de mejoramiento interno; que los trabajadores y los sindicatos muestren su disposición favorable frente a ellos y sobre todo, que existan iniciativas concretas de cuya suma-

toria se puede extraer el modelo posible para nuestra realidad, son rasgos indicativos de que la reestructuración ha tenido saldos positivos no desdeñables.

La identificación de los puntos críticos que impiden un mejor desenvolvimiento de la modernización tecno-organizativa reclama de los actores sociales acciones precisas en sus áreas de competencia. Las implicaciones de los procesos de cambio organizacional para cada actor son distintas y afectan sus estrategias desde diferentes ángulos, bien sea en lo relativo a costos y rentabilidad o las relaciones laborales, por lo que el comportamiento de cada uno determinará el destino final de los procesos de modernización. En lo relativo a la calificación de los trabajadores desde la perspectiva de la gerencia, ni el grado de modernización tecnológica, ni el número de puestos 'integrados', ni las formas de movilidad interna -horizontal y vertical- justifican por sí mismos una formación que los abarque en su conjunto; por ello sólo una parte de los trabajadores terminan siendo sujetos de una reprofesionalización y de una mejora en sus condiciones de trabajo. Ello, junto con otros rasgos perversos para los intereses de los trabajadores como, por ejemplo, la intensificación del trabajo, son -más allá del estado de transición de la modernización actual- el resultado de decisiones conscientes que terminan por conformar un modelo donde lo nuevo convive con lo viejo. La superación de tales circunstancias dependerá de una gerencia con visión de largo plazo y del interés y la posibilidad que frente a ello tengan los representantes de los trabajadores.

Pero no son solamente los actores de la empresa los implicados en este problema. La situación de las empresas de menor tamaño las trasciende a ellas mismas pues, en virtud de las relaciones de subcontratación existentes, sus deficiencias están afectando la productividad y calidad del conjunto del sector. En este terreno la acción de las cámaras empresariales y de los institutos de formación, así como de los organismos de acción gubernamental, será decisiva para impulsar programas de asesoramiento, establecimiento de redes y articulaciones entre ellas a fin de optimizar sus capacidades.

En cuanto a la capacitación misma, es clara la

necesidad de una pronta modernización del organismo público de formación ya que éste funciona con programas ajustados a los criterios de las organizaciones especializadas. No obstante, respecto al entrenamiento que da FUNDAMETAL o la que podría dar un Ince renovado y modernizado, puede surgir una incongruencia en relación con lo que las empresas están realmente poniendo en práctica; un desajuste entre las "competencias adquiridas y las competencias requeridas" (Ropé y Tanguy, 1994). Un buen ejemplo de los efectos de tal posible desajuste nos lo ofrece el caso francés: la incorporación al mercado de trabajo de los diplomados en nuevos oficios polivalentes se ha visto seriamente entrabada por la resistencia de las empresas a modernizar sus formas de gestión (CEREQ, 1993). Por ello, los esfuerzos de modernización de la oferta educativa han de ir aparejados con los esfuerzos de modernización de las empresas usuarias.

Más allá de los organismos de formación de la mano de obra, los problemas diagnosticados exigen la acción mancomunada de otros entes, tales como el Ministerio de Educación, no solamente en función de acciones de largo plazo, referidas al mejoramiento de la formación básica, sino además, en el corto plazo, para contribuir en la resolución

de la falta de capacitación de la fuerza de trabajo actual.

Muchos factores provenientes de diferentes ámbitos tendrán que intervenir para que realmente pueda establecerse un modelo productivo distinto al del pasado: un nuevo círculo virtuoso en el mundo del trabajo compuesto por tres elementos, calificación-participación-motivación, cuyo balance adecuado habrá de permitir el tan ansiado proceso general de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad a la par que el de las condiciones de vida de la fuerza de trabajo.

Notas

¹ Contrastado con la información suministrada por éstos.

² Idem.

³ Las cuatro pertenecientes a un mismo grupo corporativo.

⁴ Esta conclusión difiere de la extraída del estudio del IESA sobre las 40 empresas más grandes del país (Granell, 1994), según el cual el 67% de ellas está cambiando sus sistemas de evaluación del desempeño, base de la promoción, haciéndolos más amplios y pasando a tomar en cuenta tanto las competencias generales como diferentes fuentes de opinión. Es posible que esto se refiera más específicamente al personal medio y gerencial, centro de dicho estudio, pero de cualquier manera donde sí hay coincidencia es en cuanto a los muy pocos cambios observados en los sistemas de remuneración.

Bibliografía consultada

- AGUREN, Stefan y Edgren, Jan** (1981): *Des usines différentes*. ANACT, Paris.
- ALBERT, Michel** (1993): *Capitalism vs. Capitalism. Four Wall Eight Windows*, New York.
- ALFONZO GUZMAN, R.** (1967): *Estudio analítico de la Ley del Trabajo venezolana*. Tomo II. Ed. UCV.
- ALONSO, Osvaldo** (1991): *Automatización y estrategia sindical*. Ed. ILDIS-Nueva Sociedad, Caracas.
- _____(1992): *Reconversión y nueva gestión de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas*. ILDIS, Caracas (pp. 15, 16).
- ALONSO, Osvaldo y Fermín, M., Guevara, M., González, I., Lacabana, M., Terralavoro, V.** (1993): *Nuevo perfil de demanda de recursos humanos en la industria*. ILDIS, Caracas (pp. 45, 105, 125).
- AOKI, Masahiko** (1990): *La estructura de la economía japonesa*. Fondo de Cultura Económica, México.
- BERNOUX, Philippe y Magaud, J., Raveyre, M., Ruffier, J., Saglio, J., Villegas, G.** (1984): "Les connaissances que les salariés ont des machines qu'ils utilisent ou pourraient utiliser". Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle. Univ. Lyon II, Lyon (mimeo).
- BESSANT, John** (1991): *Managing advanced manufacturing technology: the challenge of the fifth wave*. Blackwell, Manchester.
- CAF** (1990): *Productividad y calidad, manual del consultor*. CAF, Caracas.
- CARRILLO, Jorge** (1994): "Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial" en Githay (org.): *Reestructuración productiva, trabajo, educación en América Latina*. CIIID-CENE Campinas.
- CARRILLO, Jorge y Ramírez, M.A.** (1996): "Reestructuración industrial y competencias laborales. La industria automotriz y extractiva de México". Reunión del grupo de trabajo: reconversión productiva, encadenamientos productivos y formación. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. Brasilia, abril.
- CASTILLO, Juan José** (1991): "Diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores en una fábrica de motores" en J. J. Castillo (comp.): *La automatización y el futuro del trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- _____(1993): "¿De qué post-fordismo me hablas? Ponencia presentada en el XIX Congreso de ALA Caracas, 1993.
- CASTRO, Nadia A.** (1994): "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 futura Ciencia e tecnologia no Brasil*. Tema III (p. 9).

.....(1995): "Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro" en *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. Editora Paz e Terra, Brasil.

CATALANO, Ana M. y Novick, Marta (1994): "Reconversión productiva, cambio tecnológico y relaciones laborales. El caso argentino". Mimeo, Buenos Aires, abril.

CEREQ (1990): "La entreprise formatrice". *Bref, Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*. Paris, diciembre, N° 60.

.....(1992): "Le travail peut-il être formateur?". *Bref, Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*. Paris, N° 79.

.....(1993): "Bacheliers professionnels industriels: écart entre contenu du diplôme et activité de travail". *Bref, Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*. Paris, noviembre, N° 92.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1990): *L'usine du future*. La Documentation Française, Paris.

CORIAT, Benjamin (1983a): *La robotique*. Ed. La Découverte, Paris.

.....(1983b): "Changer l'usine" en *Travail*. Revista de la Asociación de encuestas y de investigaciones sobre la organización del trabajo, N° 3. Paris.

.....(1990): *L'atelier et le robot*. Christian Bourgois editeur, Paris.

CRUZ, Jaime (1995): "Una estrategia educativa al servicio de la fuerza laboral del país: educación básica de la fuerza laboral, año 2000". Proyecto Ince/Venezuela Competitiva.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique y Melgoza, L. J., Herrera, F. Arteaga, A. Torres, J.L. (1995): "Modelos de Industrialización en México: tendencias y alternativas". Informe final de investigación. UAM, Ciudad de México, 261.

DURAFFOURG, J. y Guérin (1983): "Travail concret et qualifications". Ponencia presentada en el Colloque S.T.S., Lyon, nov.

DURAND, Jean Pierre y Durand-Sebag, J., Lojkine, J., Mahieu, Ch. (1986): *L'enjeu informatique: former pour changer l'entreprise*. Ed. Méridiens Klincksieck, Paris.

EBEL, K. H. (1982): "Insuficiencias de la formación en microelectrónica en las industrias mecánicas", en *Revista Internacional del Trabajo*. Ginebra, OIT, abril-junio.

FERRO, José R. (1992): "A produção enxuta no Brasil", en: James Womack *et al.* *A máquina que mudou o Mundo*. Rio de Janeiro, Campus, Apéndice B. Citado por Castro, 1994.

FLEURY, Alfonso (1993): "Qualidade e produtividade na estratégia competitiva das empresas industriais brasileiras". S.p.i. Citado por Castro, 1995.

FLIT, Isaías (1994): *Capacitación gerencial y recalcificación para la competitividad*. SELA, nov.

GALLART, M^a Antonia (1994): Problemas y desafíos de la articulación entre la educación y el trabajo en América Latina, (p. 43).

GALLART, M^a Antonia y Novick, Marta (1994): "Reestructuración industrial, capacitación y redes productivas" en *Educación y Trabajo*. Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. Buenos Aires.

GALLART, M^a Antonia y Jacinto, Claudia (1995): "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo" en *Educación y Trabajo*. Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, año 6, N° 2, diciembre. Buenos Aires.

- GRANELL, Elena** (1990): *La gestión de recursos humanos en Venezuela*. IESA-Hay Group, Caracas.
- _____(1994): *Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas*. Ed. IESA, Caracas (pp. 59, 70, 71, 73, 77, 104).
- GRANELL, Elena y Parra, Matilde** (1993): "Formación de recursos humanos". Documentos de base. Proyecto Venezuela Competitiva. IESA, Caracas (pp. 27, 28, 33, 34).
- HERNANDEZ, Oscar** (coord.) (1990): *La flexibilización del trabajo. Un estudio internacional*. Ed. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- HERRERA, Fernando y García Gutiérrez, P.**: "Organización del trabajo, capacitación y relaciones laborales en una empresa productora de motores para la exportación". Ponencia presentada en el XXI Congreso de ALAS, Ciudad de México, 1995.
- HERSBERG, F.** (1971): *Le travail et la nature de l'homme*. Entreprise Moderne d'Édition. Paris.
- HIRATA, Helena** (1994) (éd.): *Autour du "modèle" japonais*. Ed. L'Harmattan, Paris.
- HOB, Dietrich** (1983): "Technologie-formation-organisation. L'expérience de la Allemagne et de la Hongrie". Ponencia presentada en el Colloque S.T.S., Lyon, nov.
- HOBBSAWN, Eric** (1996): *The age of extremes*. Vintage Books, New York.
- HUMPHREY, John** (1992): "The management of labour and the move toward leaner production in the third world: the case of Brazil". Comunicación presentada al International Institute for Labour Studies Forum *The challenge of lean production: how are firms and unions responding?* Ginebra, noviembre. Citado por Castro, 1994.
- IRANZO, Consuelo** (1985): "Les possibilites de changement organisationell: le cas des trois usines textiles venèzuéliennes". Tesis doctoral, Universidad de Paris VII, Paris.
- _____(1988): "Cambio tecnológico y trabajo" en *Nuevos retos del sindicalismo*. Ed. Nueva Sociedad, Caracas.
- _____(1990): "Las relaciones laborales y el cambio tecnológico" en *Las relaciones de trabajo en los noventa*. Ed. ILDIS/ART/UC, Valencia (p. 69).
- _____(1991a): *Círculos de Calidad en Venezuela: dilema para trabajadores y patronos*. Ed. Nueva Sociedad.
- _____(1991b): "Cartilla de la reconversión: ¿qué es y qué significa la reconversión para los trabajadores?". *Cuadernos del INAESIN-CTV*. Año 1/Nº 2/ octubre-diciembre.
- _____(1992) "Los efectos de las nuevas tecnologías sobre el trabajo: reflexiones en torno a algunos sectores en el caso venezolano" en *Innovations technologiques et mutations industrielles en Amérique Latine*. Ed. IHEAL, Paris.
- _____(1993): "Los nuevos sistemas de remuneración en el marco de la flexibilidad" en *III Congreso Venezolano de Relaciones de Trabajo*. Ed. LUZ/ART, Maracaibo.
- _____(1994a): "Calificación precaria en la modernización relativa" en Leda Githay (org.): *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, Campinas.
- _____(1994b): "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.

.....(1996): "La organización del trabajo: viejas y nuevas prácticas" en Arnoldo Pirela (ed.): *Cultura empresarial en Venezuela*. Ed. Fundación Polar/Cendes. (En edición.)

IRANZO, Consuelo y Alonso, O. (1990): *La modernización de empresas en Venezuela: factores condicionantes de su inicio y desarrollo*. ILDIS, Caracas.

ISHIKAWA, Kaoru (1986): *¿Qué es el control de calidad?* Edit. Norma, Colombia.

KERN, Horst y Schumann, Michael (1989): *La fin de la division du travail?* Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. Paris.

LEITE, Elenice (1995): "Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil" en *Educação e trabalho no capitalismo moderno*. Brasil.

LEITE, Marcia (1990): *Inovação 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.

.....(1994): *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra no Brasil*. DECISAE/FE/UNICAMP, São Paulo.

LIU, Michel (1983): "Approche socio-technique de l'organisation". Les editions d'organisation. Paris.

LORA CAMACHO, Hugo (1994): "Formación para el trabajo frente al reto de la apertura" en *La capacitación: única posibilidad de entrada al nuevo milenio*. Memoria Foro, Cali, Fundación Corona (p. 37).

LUCENA, Héctor (1988): "Nuevas tecnologías: organización del trabajo y condiciones de trabajo" en Revista *Relaciones de Trabajo*, N° 10/11 (p. 175).

.....(1990): "Las relaciones de trabajo: desafíos y propuestas" en H. Lucena y F. Calero (edit.): *Las relaciones de trabajo en los noventa*. Ed. ILDIS/ART/UC. Valencia.

.....(1993): "Reestructuración productiva y negociaciones colectivas" en *III Congreso Venezolano de Relaciones de Trabajo*. Ed. LUZ/ART, Maracaibo.

.....(1995): "Movimiento sindical y cambios en el régimen normativo" en Revista *Gaceta Laboral*, Ed. LUZ, Vol. 1, N° 1.

MAIRE, Georges (1985): "Entreprise et formation". Suplemento de *Cahiers Français*. N° 223, oct.-dec.

MAURICE, Marc et al (1983): "Variabilité des formes de division du travail et technologies nouvelles". Mimeo, Paris.

MERCHERS, Jacques (1991): "L'organisation du travail et la formation dans la métallurgie: les recherches des dix derniers années" en *Formation et emploi*. Paris, N° 31.

MERTENS, Leonard (1988): "El movimiento obrero y las necesidades de capacitación ante la reconversión productiva" en *El movimiento obrero ante la reconversión productiva*. Ed. Friedrich Ebert Stiftung, México.

MINISTERIO DE EDUCACION (1995): "Proyecto: Cada Empresa una Escuela". Dirección de Educación para Adultos. Caracas.

MONTERO, Cecilia (1990): "Cambio tecnológico y formas de uso de la mano de obra en América Latina: ¿Hacia un nuevo espacio industrial?" en Francisco Alburquerque, Carlos de Mattos y Ricardo Jordán (ed.): *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*. ILPES/IEU. Grupo Editor Latinoamericano, Santiago de Chile.

MONTOLIU, Marisela (1991): "La subcontratación como estrategia de flexibilización en la industria de productos plásticos en Venezuela" en *La flexibilización laboral en Venezuela*. Ed. ILDIS-Nueva Sociedad, Caracas (p. 141).

- _____(1992): "Impactos sociales y laborales de la reconversión industrial: la visión desde el sector de manufacturas plásticas en Venezuela". ILDIS, Caracas.
- NOVICK, Marta y Senen, C.** (1993): "La heterogeneidad sectorial en la vinculación entre cambio tecnológico y calificaciones. Algunos comentarios". Ponencia para la Reunión del Grupo de Trabajo Cambio Tecnológico. Campinas, marzo (mimeo).
- NOVICK, Marta, Miravalles, M. y Senen, C.** (1996): "Vinculaciones interfirmas, estrategias de adaptación y competencias profesionales en Argentina". Seminario grupo "Reconversión, eslabonamientos productivos y competencias". Red Educación y Trabajo. Brasilia, abril.
- OIT** (1992): "Informe del debate sobre formación profesional, readaptación y perfeccionamiento en la industria del hierro y del acero y sobre la función de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y trabajadores". Documentos OIT.
- _____(1994): "La incidencia del ajuste estructural en el empleo, la formación adicional y la readaptación en las industrias mecánicas". Comisión de Industrias Mecánicas. Informe II. Ginebra (34).
- _____
PALOMARES, Laura y Mertens Leonard (1987): "El surgimiento de un nuevo tipo de trabajador en la industria de alta tecnología: el caso de la electrónica" en *Análisis Económico*, México, enero-junio.
- PEREZ, Carlota** (1991): "El nuevo perfil tecnológico: microelectrónica y organización" en Carrasquero, Néstor y Torres, M. (editores): *Tópicos en ingeniería de gestión*. Edit., Caracas.
- _____(1994a): "Technical change and the new context for development" en L. Mytelka (ed.) *South-South cooperation in a global perspective*, OCDE Development Centre Documents, Paris.
- _____(1994b): "El proceso de modernización de una empresa venezolana". Informe final. Fintec/CIID/Fondibieva, Caracas.
- PIORE, Michael y Sabel Charles** (1984): *The Second Industrial Divide*. Basic Books, Inc, USA.
- PIRELA, Arnoldo** (1996) (ed.): *Cultura empresarial en Venezuela*. Edit. Fund. Polar/Cendes.
- PRIES, Ludger** (1988): "Tendencias racionalizadoras y cambios en la calificación profesional en la industria germano-occidental del automóvil" en *El movimiento obrero ante la reconversión productiva*. Ed. Friedrich Ebert Stiftung, México.
- REICH, Robert B.** (1993): *El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI*. Ed. Vergara, Buenos Aires.
- RIQUELME, Graciela C.** (1994): "La gestión de calificaciones y saberes en un contexto de reestructuración productiva internacional" en L. Githay (org.): *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. CIID-CENEP, Campinas.
- RODRIGUEZ, Mireya** (1994): *Trabajo y modernidad*. Ed. Panapo, Caracas (pp. 87, 129, 130, 131).
- ROPÉ, Françoise y Tanguy, Lucie** (1994): *Savoirs et compétences*. Ed. L'Harmattan, Paris.
- ROSS, George** (1996): "Noblesse et misères du syndicalisme" en *Le Monde Diplomatique*, enero, Paris.
- SCHAIKEN, Harley**: *Le travail a l'envers*. Flammarion, Paris, 1986.
- STROOBANTS, Marcelle** (1991a) "¿Qualifications ou compétences? Des standards a geometrie variable". Ponencia presentada en el simposium Formation-travail, travail-formation. RIFREP, Sherbrooke, septiembre (mimeo).

_____ (1991b): "Travail et compétences: récapitulation critique des approches des savoirs au travail" en *Formation et Emploi*, N° 33.

TAULE, R. (1988): "Reorganizaçao industrial, bem estar social e competitividade internacional: perspectivas brasileiras", Instituto de Economía Industrial, UFRJ, mimeo. Citado por Montero, 1990.

TROUSSIER, J. F. (1983): "La sous-estimation des qualifications ouvrières". Ponencia presentada en el Colloque S.T.S., Lyon (p. 8).

UNTERWEGER, P. (1993): "Lean production: myth and reality" en *Lean production and beyond: labour aspects of a new production concept*. Forum series on Labour in a Changing World Economy, N° 2. OIT, Ginebra.

Ventajas Competitivas de ser competitivos. Colección de cuadernos editada por Venezuela Competitiva, Caracas, 1994, 1995 y 1996.

VIANA, Horacio, Avalos, I., Balaguer, A., Cervilla, M. y Suárez, C. (1993): *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana*. IESA, Caracas.

VIDAL, Dominique (1996): "Le vent s'est levé" en *Le Monde Diplomatique*, Paris, enero.

VILLEVAL, M. C. (coord.) (1990): *La reconversion de la main d'oeuvre: bilan des problematiques, 1950-1988*. La Documentation Française, Paris.

VIVAS, Leonardo (1995): *Crónicas de un tecnócrata en apuros. Para que el país no se olvide*. Ed. Panapo, Caracas.

WOMACK, James, Jones, D. y Roos, D. (1992): *La máquina que cambió al mundo*. Ed. McGraw-Hill, España (pp. 41, 42, 81).

ZAPATA, Francisco (1986): *El conflicto sindical en América Latina*. Ed. El Colegio de México, México.

_____ (1995): *El sindicalismo mexicano frente a la reestructuración*. El Colegio de México, México.

ZUÑIGA, Odalys (1995): "Evaluación del impacto de las tecnologías duras y blandas sobre el trabajo. Estudio de caso". Tesis de Grado. Escuela de Sociología, UCV, Caracas.

La formación metalmecánica del Ince

La formación en el área metalmecánica que imparte el Ince se agrupa en dos ramas. La primera denominada metalurgia, forma en los oficios de construcciones metálicas y la segunda rama, la mecánica, que se divide en: mecánica industrial y mecánica automotriz.

En metalurgia se dictan cursos de soldadura eléctrica, soldadura autógena, soldaduras especiales, carpintería metálica (construcciones en metales), lectura e interpretación de planos, y caldería (construcción de tanques, ductos, bajantes e intersecciones de cilindros).

En mecánica industrial se dictan cursos de tornero mecánico, fresador, mecánico de mantenimiento, control y verificación, ajustador mecánico y matricería. En cuanto a mecánica automotriz se forma en mecánica general; se imparten conocimientos básicos de mecánica, características y composición de los materiales que conforman el automóvil y los cursos de cajas automáticas, latonería, pintura, frenos, alineación y suspensión.

La formación impartida en todos estos cursos corresponde a varios niveles. En primer lugar encontramos el aprendizaje, el cual consta de un año de adiestramiento básico en los talleres y salones Ince. Este adiestramiento básico consiste en una formación integral que va de lo más simple a lo complejo, donde se dan además de los contenidos y tareas propias del oficio, elementos de formación ciudadana, legislación laboral, etc. Después de este primer año el aprendiz continúa su formación en la empresa con un programa preparado y supervisado por el Ince. El nivel en su conjunto tiene una duración de 1.700 horas al final de las cuales se le entrega al participante una certificación que lo acredita en un oficio determinado.

En segundo lugar están los cursos de formación que atienden a personas mayores de 16 años, enviadas por las empresas o juventud desocupada. Su duración es de seis meses y luego si el participante quiere profundizar más en su oficio pasa a un segundo módulo que se denomina formación complementaria.

También existe un programa de acreditación de experiencia, donde la persona que se ha formado en la práctica va al Ince, presenta un examen de suficiencia y si lo aprueba es acreditado en ese oficio. Finalmente, existe el programa dual que está en fase experimental y tiene una duración de tres años. Actualmente se está dando en las especialidades de mecánica automotriz y mecánica de mantenimiento.

En relación con la actualización tecnológica, en el área metalmecánica existe un desnivel entre los equipos que hay en el mercado y aquellos con los que trabaja el Ince en sus talleres, los cuales son en su mayoría equipos convencionales. Uno de los entrevistados reconoció que en mecánica automotriz se trabaja con equipos "pasados de moda" y se está en una situación crítica en relación a ese aspecto. Esta desactualización es atribuida principalmente al costo de los equipos...

un torno de control numérico nos costaría lo que valen veinte tornos convencionales¹.

En todos estos cursos se trabaja con pequeños grupos que tienen entre 13 y 15 participantes, con una concepción de formar especialistas para que la persona conozca en profundidad su oficio. La idea de la polivalencia en el Ince en general y en metalmecánica en particular está todavía muy lejos.

Reforzando esta idea de la especialización, encontramos que los programas y contenidos se mantienen iguales desde hace mucho tiempo, siendo los mismos de cuando esta concepción era la finalidad expresa de la formación. En metalurgia los últimos cambios en los programas se hicieron en 1988 fundamentalmente en herrería y caldería; se prepararon nuevos manuales y nuevas guías de instructor; se disminuyeron las horas de fragua en el programa (la fragua que se estaba dando era la artística y eso está en desuso) y se incorporaron horas de trabajo con aluminio. Este cambio fue un reacomodo; sacar contenidos que tenían poca vigencia e incorporar otros que estaban más actualizados y tenían más demanda, pero la forma, el sentido, y los objetivos de la formación se mantuvieron iguales.

En mecánica automotriz la situación es más crítica aún pues no se reportan cambios desde hace mucho tiempo², a título de ejemplo en el D.F. las primeras cajas de velocidades japonesas se compraron en 1994. Ha habido un descuido general; los contenidos de los cursos no se han adaptado a las exigencias de la demanda nacional. La oferta ha decrecido, pues de cuatro centros que había en el D.F. en mecánica automotriz se han eliminado tres, a pesar que la demanda se mantiene e incluso en algunos casos ha aumentado. Esto lo corrobora el hecho de que existen una serie de centros privados con suficiente matrícula donde se enseñan aquellos aspectos de la mecánica que no requieren equipos costosos.

En el área metalmeccánica hay además un instituto sectorial llamado Metalminero que se encarga de la formación de trabajadores de la industria metalmeccánica, metalúrgica y minera. Los cursos que ofrece son de distintos niveles (aprendizaje, formación y perfeccionamiento) y de contenidos diversos como: operario de máquinas-herramientas y mecánico de mantenimiento, que tienen una duración de 4.060 y 3.761 horas

respectivamente, están en el nivel de aprendizaje y exigen como requisito tener noveno grado de educación básica, ser postulado por una empresa y aprobar un examen de admisión. El curso dentro de sus contenidos contempla fundamentos de control numérico e iniciación al CAD-CAM. Tienen también una serie de cursos cortos de nivel perfeccionamiento y formación complementaria que duran entre 20 y 40 horas sobre: introducción al control numérico, trigonometría aplicada al control numérico, programación y manejo del control numérico. Todos estos cursos son para personas mayores de 18 años que tengan el noveno grado y hayan sido postulados por una empresa; en algunos cursos deben ser operarios calificados, tener aprobados otros y trabajar en el sector.

Los cursos a nivel perfeccionamiento tienen un mayor número de horas que va de las 100 a 240. Estos cursos son: programador de centro mecanizado CNC, preparador de máquinas asistidas CNC y programador de torno CNC; tienen los mismos requisitos de ingreso que los anteriores y son cursos para operarios calificados de máquinas-herramientas, supervisores o ingenieros. Finalmente tienen un curso de control de calidad de nivel perfeccionamiento que dura 80 horas para supervisores del sector metalmeccánico donde al participante se le imparten conocimientos de metrología, distintos tipos de pruebas para los productos y procedimientos para el control de calidad. Desde el punto de vista de la actualización tecnológica es un centro que posee equipos de CNC y CAD-CAM para facilitar el diseño de las piezas que van a ser elaboradas y tener mayor exactitud en el proceso.

Notas

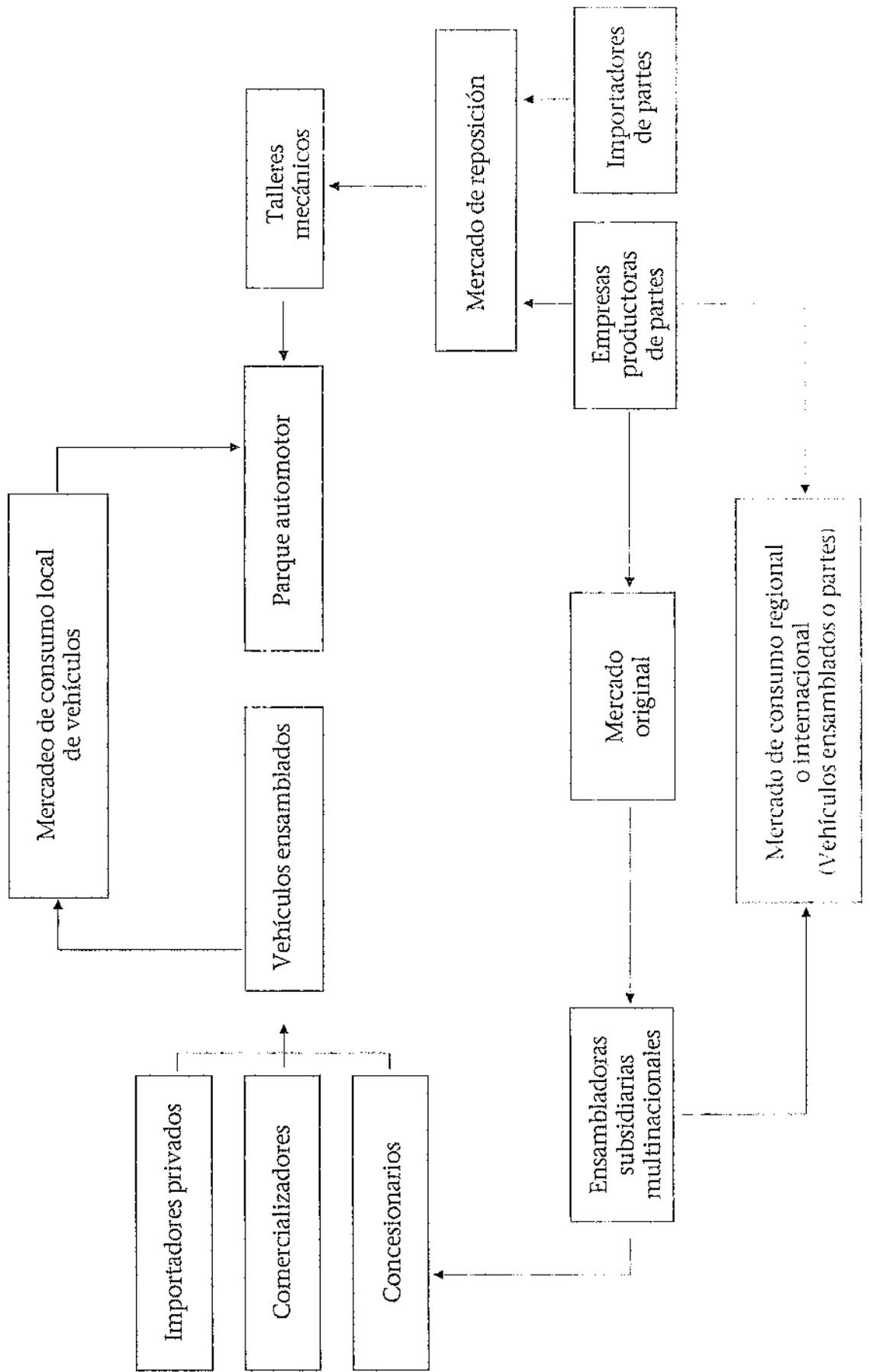
¹ Entrevista a un instructor Ince de un centro metalmeccánico.

² La persona entrevistada en esta especialidad tiene 14 años como instructor y desde que está en esta función no ha conocido una actualización de los programas y contenidos.

Anexo Nº 2

Cuadro A

Dinámica básica de la industria automotriz



Cuadro B
Oficios básicos de las empresas autopartistas

Procesos	Oficios
Matricería	Operador de torno paralelo Operador de fresadora Operador de taladro Operador de CNC Operador de rectificadora Operador de horno Operador de erosionadora
Fundición	Modelista Operador de horno Operador de recocido Operador de mecanizado y rectificado Operador de galvanizado
Forja	Modelista Operador de sierra Operador de horno Operador de martillo Operador de prensa
Trazado y corte	Trazador Operador de cortadora Operador de extrusora Operador de dobladora
Mecanizado	Operador de máquina-herramienta Operador de torno Operador de CNC Operador de centro de mecanizado Operador de fresadora-Ajustador Operador de taladro Operador de roscadora Operador de cepillo

Cuadro C
Oficios básicos de las empresas ensambladoras

Procesos	Oficios
<i>Oficios Directos</i>	
Carrocería	Soldadores de electropunto Ensambladores Latoneros
<i>Oficios Indirectos</i>	
Pintura	Controlador del proceso de fosfato Selladores Pintores de fondos-Latoneros Pintores de esmalte
Carrocería interna o vestidura	Ensambladores de tapicería Electromecánicos Ensamblador de tablero
Chasis, motor y cajas de velocidades	Ensambladores de chasis mecánicos Mecánicos