

LC/M/D/R.65  
E.12  
Germán W. Rama y Sara Silvelra

# POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA DE URUGUAY

Modernización  
y Desequilibrios



CEPAL

Comisión Económica para  
América Latina y el Caribe

Oficina de Montevideo

**CINTERFOR/OIT**

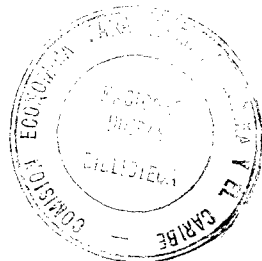
Centro Interamericano de  
Investigación y Documentación  
sobre Formación Profesional



**CEPAL**  
Comisión Económica para  
América Latina y el Caribe  
Oficina de Montevideo  
(LC/MVD/R.65)

**OIT**  
**CINTERFOR**  
Centro Interamericano de  
Investigación y Documentación  
sobre Formación Profesional

---



**POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**  
**DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA DE URUGUAY**

**Modernización y Desequilibrios**

Germán W. Rama y Sara Silveira

Con la cooperación de:

Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República  
y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el copyright de conformidad con las disposiciones del protocolo núm. 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, podrán reproducirse breves extractos de las mismas sin necesidad de autorización previa, siempre que se indique la fuente. En todo lo referente a la reproducción o traducción de dichas publicaciones, deberá dirigirse la correspondiente solicitud a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, Montevideo, Uruguay. Cinterfor/OIT acoge con beneplácito tales solicitudes.

---

Primera edición: Montevideo, 1991

ISBN 92-9088-029-6

Hecho el depósito legal núm. 252.616/91

---

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es una agencia especializada de la OIT, establecida en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas, incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que Cinterfor/OIT las apruebe. Las denominaciones empleadas en publicaciones de la OIT, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en esta publicación no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, Montevideo, Uruguay. Puede solicitarse un catálogo y lista de nuevas publicaciones a la dirección anteriormente mencionada.

---

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es un organismo regional de las Naciones Unidas, fundado en 1948 y cuya sede se encuentra en Santiago de Chile. En la CEPAL participan todos los gobiernos de la región y su Secretaría tiene por funciones cooperar y asistir a los países y a la región en su conjunto en el proceso de desarrollo.

La Oficina de la CEPAL en Montevideo, co-responsable de esta publicación, tiene como funciones colaborar con Uruguay mediante la realización de estudios, investigaciones y asesoría sobre aspectos del desarrollo económico y social. Su dirección es Juncal 1305, piso 10, 11000, Montevideo, Uruguay, donde puede obtenerse información sobre sus publicaciones.

---

**POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS  
DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA DE URUGUAY**

**Modernización y Desequilibrios**



## INDICE

Página

### PREFACIO

I.	INTRODUCCION .....	9
A.	SIGNIFICACION DEL SECTOR EXPORTADOR EN LA ECONOMIA URUGUAYA .....	9
B.	POLITICAS DE PERSONAL Y DE MODERNIZACION COMERCIAL Y TECNOLOGICA: COINCIDENCIAS Y DESFASAJES .....	10
II.	EL UNIVERSO DE LA MUESTRA EN EL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA .....	13
A.	LA EVOLUCION DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA .....	13
B.	SECTORES EXPORTADORES SELECCIONADOS: FUNDAMENTOS Y CARACTERISTICAS .....	17
C.	LA SELECCION DE EMPRESAS .....	18
III.	FUNDAMENTOS Y PECULIARIDADES DE LA ENCUESTA ...	19
A.	EL LUGAR DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION: VARIABLES Y CARACTERIZACIONES DE LAS POLITICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL .....	19
B.	EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	22
1.	Objetivos y bloques temáticos .....	22
2.	Abordajes cuantitativos y cualitativos .....	24
C.	RELEVAMIENTO DE 60 EMPRESAS: DESCRIPCION Y VALORACION DE LA ACTIVIDAD .....	24

<b>IV.</b>	<b>LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION .....</b>	<b>27</b>
<b>A.</b>	<b>LA CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS POR SU DESARROLLO EN LOS NIVELES DE TECNOLOGIA, GESTION Y RELACIONES LABORALES .....</b>	<b>27</b>
1.	La clasificación de las empresas por nivel tecnológico .....	27
2.	La profesionalización de la estructura ocupacional .	30
3.	Congruencias e incongruencias entre nivel tecnológico y profesionalización de la dotación .....	34
4.	La performance exportadora y su relación con el nivel tecnológico .....	40
5.	La clasificación de las empresas por el grado de profesionalización, modernización y desarrollo del área de Relaciones Laborales .....	43
<b>V.</b>	<b>LA EMPRESA Y SU PERSONAL .....</b>	<b>51</b>
<b>A.</b>	<b>EL LUGAR Y LA ESTRUCTURA DEL AREA DE PERSONAL .....</b>	<b>51</b>
<b>B.</b>	<b>LA DOTACION: ESTRUCTURA, EVOLUCION Y ROTATIVIDAD .....</b>	<b>53</b>
1.	La composición de la población ocupada por rama de actividad .....	53
a)	La distribución en septiembre de 1990 .....	53
b)	Las tendencias desde 1987 a 1990 .....	54
2.	La composición de la población ocupada según categorías ocupacionales .....	55
a)	La distribución en setiembre de 1990 .....	55
b)	Las categorías ocupacionales en las diferentes ramas de actividad .....	57
c)	Los cambios entre 1987 y 1990 .....	58
3.	La composición de la PEA ocupada por edades y sexo .....	58
a)	El lugar de los menores .....	58
b)	La participación femenina .....	59
4.	La distribución de la PEA según localización .....	60
5.	La movilidad de la dotación .....	61
a)	Las causales de la rotatividad .....	61
b)	La problemática del ausentismo .....	63



<b>VI. LAS DEFINICIONES DEL CAPITAL HUMANO .....</b>	<b>69</b>
<b>A. LA INSTRUMENTACION PARA LA SELECCION DE PERSONAL .....</b>	<b>69</b>
1. Mecanismos y fuentes de reclutamiento .....	69
2. Procedimientos y técnicas de selección de Personal .....	73
3. Las dificultades para la provisión de vacantes .....	78
<b>B. EL PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS INCORPORADOS EN LAS EMPRESAS ENTRE 1988 Y EL 1er. SEMESTRE DE 1990 .....</b>	<b>80</b>
1. La significación de los nuevos recursos humanos ...	81
2. Edad y sexo .....	82
3. Experiencia laboral .....	83
4. Niveles educativos .....	85
<b>C. LA ESTIMULACION Y EL DESARROLLO PROFESIONAL .....</b>	<b>90</b>
1. Seguimiento y evaluación de desempeño .....	90
2. Las políticas motivacionales: beneficios e incentivos .....	91
<b>VII. LA RELACION PRODUCTO/FACTOR HUMANO .....</b>	<b>97</b>
<b>A. LA EXIGENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD: RESPUESTAS Y ESTRATEGIAS .....</b>	<b>97</b>
1. Las innovaciones tecnológicas y sus alcances .....	97
2. La mano de obra y su adecuación .....	99
<b>B. LA CAPACITACION Y SU INSTRUMENTACION .....</b>	<b>102</b>
1. Las causas y las necesidades de capacitación .....	104
2. Las temáticas y los procedimientos .....	106
3. Los resultados de la capacitación .....	112
<b>VIII. SINTESIS, CONCLUSIONES E INTERROGANTES SOBRE LAS POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA .....</b>	<b>115</b>
<b>NOTAS .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS:</b>	
1 - Cuadros estadísticos .....	125
2 - Nómina de empresas .....	141
3 - Cuestionario de encuesta .....	145



## PREFACIO

---

El tema de los recursos humanos vuelve a ocupar las mentes y el tiempo de los gobernantes y del empresariado. La modernización y la apertura de los mercados fueron tomadas, inicialmente, como partes de un proceso de cambio cuyo componente determinante sería la transformación tecnológica. Los recursos humanos venían de perder las prioridades que, en la última fase del desarrollismo latinoamericano (años sesenta), les habían sido atribuidas como factores activos, capaces de generar el equilibrio social y la buena distribución de la renta producida por una economía volcada en sí misma. La educación para el trabajo sería la contrapartida para una economía que no dejaba lugar a concesiones sociales.

Pero la corriente de los recursos humanos, en donde se destacaron nombres como Schultz, Harbison y Mayer, fue duramente atacada por el pensamiento crítico que denunciaba a la educación como "aparato ideológico reproductor de los privilegios dominantes".

Por muchos años predominó la reflexión crítica y el debate sobre la impotencia de la educación y dentro de ella, particularmente, el carácter "reproductivista" de la Formación Profesional. Las organizaciones de trabajadores nunca han contestado esa vertiente, muy por el contrario, reforzaron ese tipo de concepción reafirmando que la Formación Profesional estaba a servicio de los empleadores y poco ofrecía a los trabajadores.

En la actualidad ha surgido una renovada conciencia sobre la importancia de los recursos humanos, junto con el cambio tecnológico y el desarrollo organizacional, para hacer efectivo el proceso de transformación económica en que se están involucrando nuestros países como estrategia elegida para romper el modo de producción anterior y ajustarse al nuevo contexto internacional.

El tema trasciende el campo específico de los recursos humanos ya que de lo que se trata es de las relaciones de los hombres con la técnica y de la reformulación de los roles sociales y de las relaciones laborales de trabajadores y empresarios.

El presente trabajo ha constado de dos etapas. Una primera, de encuesta a las empresas que fue realizada por CEPAL, y la segunda, de análisis e investigación (conducida por Germán W. Rama por la CEPAL y Sara Silveira por CINTERFOR), representa una muy oportuna contribución al conocimiento del contexto empresarial en el que los recursos humanos deben ser considerados. Algunos hallazgos son sorprendentes y obligan a nuevas reflexiones sobre el razonamiento tradicional. Hay también un importante esfuerzo clasificatorio, de construcción de instrumentos de análisis que puede servir a otros estudios en la región.

Pero más allá de los objetivos inmediatos la investigación promueve el análisis del complejo problema del desarrollo a través de la correlación entre las modernizaciones tecnológicas y las de los recursos humanos que tienen como puente las actitudes empresariales y de los trabajadores ante una organización social moderna de la empresa.

Ha sido muy gratificante haber asociado a CEPAL, a través de su Oficina de Montevideo, y a CINTERFOR en la realización de esta investigación que ha podido llevarse

a cabo gracias a la colaboración de muchas entidades. Entre ellas, cabe un reconocimiento especial a las empresas y a sus directivos responsables del área de Personal, que la hicieron posible aportando información, tiempo e ideas durante la ejecución de la Encuesta; a la Asociación de Dirigentes de Personal del Uruguay que motivó la cooperación de sus asociados y auxilió en las tareas de campo, a la Dirección Nacional de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que aportó toda la información disponible y a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República que, en el marco de un proyecto del PNUD, apoyó financieramente a la CEPAL en la ejecución de la Encuesta.

Confiamos que los resultados presentados en este estudio contribuyan a estimular el debate y la reflexión sobre las políticas de recursos humanos que Uruguay se esfuerza por revisar en la perspectiva de su integración al MERCOSUR. Desde ya, llama la atención la importante labor de capacitación que realizan algunas empresas y la magnitud de las necesidades actuales y potenciales de otras, que requerirán del apoyo de las autoridades educativas y laborales del país y del desarrollo de las iniciativas de reforzamiento de entidades como el Consejo de Enseñanza Técnico Profesional (ex Universidad del Trabajo de Uruguay), el Consejo de Capacitación Profesional (COCAP) y el Centro de Capacitación y Producción (CECAP).

## I. INTRODUCCION

### A. SIGNIFICACION DEL SECTOR EXPORTADOR EN LA ECONOMIA URUGUAYA

Para un país de reducida población y con escaso mercado interno como Uruguay parece fuera de todo cuestionamiento la significación que tiene la actividad exportadora. Sus posibilidades de crecimiento económico y desarrollo -una vez constatados los signos de agotamiento que presenta el modelo productivo tradicional, basado en los excepcionales y abundantes recursos naturales para la ganadería extensiva- están determinadas por la utilización, en forma positiva y creativa, de la condición de pequeña escala que tiene su producción industrial. Ella permite a Uruguay una menor resistencia en el ingreso a los mercados internacionales pero, a la vez, le impone una excelencia en su organización económica y social como condición indispensable para competir con la escala abrumadora de producción de los grandes países, comenzando por su dos vecinos y socios en la creación del MERCOSUR.

En el crecimiento de sus exportaciones, a partir de 1984, se advierten varias características que prefiguran sus posibilidades de desarrollo. En primer término debe anotarse la significación creciente de los bienes industriales en su canasta exportadora lo que lo distingue de los otros países de reducida escala de América Latina <sup>1/</sup>. En segundo término, figura la importancia creciente de bienes industriales intermedios en lo que se asemeja a países de pequeña escala de Europa <sup>2/</sup> y que denota la progresiva integración de su producción con los sistemas de fabricación industrial de otros países. Por último, parte de su industria exportadora tiene el carácter de producción hacia "nichos" del mercado internacional, logrados a fuerzas de mejoramiento de la

calidad de los bienes y de la maduración de estrategias exportadoras. Una de esas manifestaciones es la elaboración de bienes especializados cuya realización se vuelve compleja -cuando no imposible- para las grandes industrias de los países de mayor escala y, en especial, los desarrollados. El conjunto de estas tendencias explican el grado de especialización exportadora logrado por la economía uruguaya que -con exportaciones de bienes entre U\$S 1.600 y U\$S 1.700 millones frente a un PIB del orden de U\$S 8.500 millones- se manifiesta en que el 20% de su producción total -incluyendo la elevada parte que tienen los servicios no transables- se destina a los mercados externos. Si es referido exclusivamente a la industria sitúa el guarismo de bienes manufacturados exportados por encima del 40% de la producción respectiva.<sup>3/</sup>

Es igualmente significativa la evolución de los comportamientos exportadores registrados que han facilitado -utilizando las ventajas de los acuerdos del CAUCE y PEC para el comercio regional- la realización de un aprendizaje en el camino de la actividad exportadora y el ensayo de estrategias múltiples que, posteriormente, habilitaron el ingreso a mercados más desarrollados, exigentes y lejanos, alcanzando así un interesante proceso de maduración industrial. El proceder de los exportadores uruguayos, que hoy acceden al resto de América y al mundo estuvo, en general, signado por la búsqueda de "nichos" (segmentos de mercado) de menor tamaño y competencia de modo de aprovechar ese perfil industrial de pequeña escala y recursos humanos más calificados en relación a la mayoría de los países no desarrollados que, históricamente, definieron a Uruguay en el concierto internacional.

Dado que se trata de mercados exigentes y de productos específicos, y a veces problemáticos, fueron los propios requerimientos de la exportación los que determinaron la necesidad de incorporar nuevas tecnologías así como de asignar profesionales y personal especializado para obtener la calidad exigida y cumplir con los parámetros técnicos internacionalmente convenidos. Ese esfuerzo de actualización y perfeccionamiento -también exigido por la propia condición de actividad que carece de subsidios facilitadores o estimulantes de su expansión- así como la obligación de un estricto cumplimiento de los plazos y especificaciones pactadas, crearon algunas de las condiciones que se volvieron herramientas para la conquista de nuevos mercados y para ampliar los volúmenes y productos exportados en la búsqueda, como condición última, de la calidad reclamada por el área de comercialización.

## **B. POLITICAS DE PERSONAL Y DE MODERNIZACION COMERCIAL Y TECNOLOGICA: COINCIDENCIAS Y DESFASAJES**

Esta inserción en la actividad exportadora ha permitido la aparición de un Uruguay que cuenta, en varios de los rubros de su producción industrial, con empresas con tecnología de última generación que aún puede resultar avanzada para muchos países de América Latina (Química, Textil, Cuero, etc.). Pero, también es cierto que con ellas conviven otras -cuyo éxito exportador no es desdeñable- donde la tarea manual o la producción de acuerdo con procesos que no han sufrido alteraciones por décadas resultan la tónica dominante (Vestimenta, Prendas de punto, Artesanías, etc.). Es decir, se da la coexistencia de pisos tecnológicos muy diferentes entre sectores pero también en el propio seno de algunos de ellos, como pueden ser los ejemplos de Cuero y Textil No Lana. Esto demuestra que no toda actividad

exportadora ha estado vinculada al cambio tecnológico si bien parecería evidente que éste impregna progresivamente a la industria exportadora.

Esta simultaneidad de modelos diferentes en lo que hace al desarrollo organizacional y la política de inversiones lleva a preguntarse si las tendencias en modernización comercial y tecnológica se corresponden con una modernización y tecnificación creciente de los recursos humanos convocados, así como con una sistematización de los mecanismos aplicados al reclutamiento, selección y capacitación del personal.

La búsqueda de respuestas a esta pregunta -que fundamenta la presente investigación- en primer lugar se encuentra, desde el punto de vista conceptual y metodológico, con la aceptación unánime del rol protagónico que tienen en el crecimiento y desenvolvimiento de la economía la capacitación y la calidad de los recursos humanos (en adelante RR.HH.) implicados. Sin embargo, una de las primeras constataciones de la encuesta de la CEPAL sobre "Políticas de Recursos Humanos de las empresas industriales exportadoras" ha sido la existencia -mucho más extendida de lo que esta afirmación permitía suponer- de un porcentaje importante de empresas que muestran incongruencias entre la incorporación de la modernización tecnológica y una evidente desinformación y/o falta de igual racionalización en las políticas de RR.HH. y, en general, en la forma de encarar las relaciones laborales. Ello implica la existencia de perfiles empresariales donde una decisión sostenida de inversión y profesionalización en las áreas de maquinaria y tecnología no se ve acompañada por iguales pautas en el área de administración y planificación de los recursos humanos. Donde altos grados de sofisticación y perfeccionamiento tecnológico conviven con desconocimiento o falta de reflexión acerca de los niveles

educativos requeridos para el ingreso de los funcionarios, o con escasa o nula detección planificada de las necesidades de capacitación, que culmina en la dispersión de esfuerzos o en la realización de la misma sólo ante impulsos de la línea y para sortear necesidades puntuales.

Esta incongruencia resulta uno de los elementos de reflexión sobre el cuál se deberá estar alertas al pretender pensar el fenómeno del cambio estructural y los ajustes necesarios para enfrentar las exigencias del Uruguay próximo, porque resulta más extendido de lo esperable.

Tal vez uno de los primeros indicadores a mencionar es la debilidad técnica de las áreas de Personal y, en particular, las dificultades de las mismas para brindar informaciones o precisiones estadísticas y las notorias faltas de registros regulares de personal. Ello, de ninguna manera, de por sí sólo llega a ser defensorio del perfil empresarial en el tema de la administración de Personal pero sí puede comenzar a serlo cuando se acompaña de una carencia de reflexión o de concientización de las múltiples actividades de capacitación o aprendizaje que las empresas, habitualmente, emprenden para obtener los rendimientos y las calificaciones necesarias de su gente.

El análisis de los aspectos cualitativos de la encuesta permitirá precisar, porcentualmente, las múltiples situaciones en que los responsables del área de Personal, al

recibir el primer formulario de la encuesta (en que se requieren datos de corte estadístico) alegaban no poder responderlo porque no tenían definidas políticas de capacitación o muy precisas de selección y después, a lo largo de la entrevista, aparecían sorprendidos de todo lo hecho o con lo que contaban en esa materia.

En resumen, el bajo perfil educativo de la mano de obra, la aún escasa tecnificación de sus cuadros, la debilidad de las políticas de capacitación y la falta de informaciones precisas y de desarrollo de métodos modernos en la administración de Personal sugieren un importante rezago de las políticas de RR.HH. en relación a la modernización tecnológica emprendida y permiten caracterizar, tendencialmente, el proceso de la industria exportadora como de modernización incompleta y, en algunos casos, de modernización incongruente. Es importante recordar que la modernización, como la imitación, se define por ser primero externa que interna y que, en este caso, la modernización en el equipamiento es un efecto de la demanda y conocimiento internacionales, mientras que el cambio en las políticas de recursos humanos se ve codicionado por una dinámica nacional, en la que actúan como factores de inercia culturas empresariales y sindicales y, en general, el débil grado de profesionalización y tecnificación de los roles sociales, tanto en el sistema económico como en el político y cultural, que ostenta la sociedad uruguaya.





## II. EL UNIVERSO DE LA MUESTRA EN EL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

### A. LA EVOLUCION DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

La población urbana y económicamente activa de Uruguay ascendía en 1990, de acuerdo a proyecciones de CEPAL, Oficina de Montevideo, a partir de la Encuesta Nacional de Hogares de la DGEyC, a 1:212 mil personas a los que cabe descontar 28 mil "Buscadores de trabajo por primera vez" para analizar la distribución de ocupados y desocupados por rama y sector de actividad.

De los 1:184 mil activos clasificables la rama de Servicios comprendía al 36.4% del total y, si a ella se le agrega Banca y Finanzas (6.4%), se llega a un total que, en relación a la PEA urbana, es el 60.7%, proporción de considerable magnitud en una sociedad y economía del grado de desarrollo de Uruguay.

La industria manufacturera propiamente dicha comprendía al 23.3% de los activos lo que en volúmenes absolutos equivale a casi 249 mil personas. Por último, los activos en el Sector Transporte representan el 6.4% del total y la Construcción registra un 4.4%, lo que la ubica en una participación inferior a su tendencia histórica.

La manufactura es, por tanto, el segundo volumen de significación luego del Sector Servicios propiamente dicho, pero tan

solo menos de una cuarta parte de la PEA urbana total y, de agregar a ésta la estimación de la PEA de residencia rural, la participación manufacturera pasa a hallarse en el orden del 20% del total de activos de Uruguay en 1990.

La estructura ocupacional uruguaya se distingue por el enorme peso del Sector Terciario (Administración, Servicios Sociales, Banca, Comercio y Servicios y Transporte) en el total de la población económicamente activa en relación al grado de desarrollo de la economía por lo que su Sector Terciario es, porcentualmente, tan grande como el de los países europeos en la década de los setenta, mientras que el Sector Secundario es sensiblemente inferior a éstos.

El Sector Secundario en Francia - incluyendo la Construcción y Servicios básicos- tenía una participación en la PEA total once puntos más elevada que en Uruguay porque el crecimiento económico de la postguerra fue esencialmente basado en el desarrollo de la industria. Ese desarrollo se sustentó en un tipo de tecnología que aún requería de una demanda considerable de mano de obra. Las cifras de 1990 de Francia demostrarían un descenso considerable de la PEA en el Sector Secundario porque los procesos de automatización y computarización han generado una disminución significativa de la mano de obra utilizada para lograr la misma unidad de producto.

**Distribución de la PEA en Francia y Uruguay  
(en porcentajes)**

<u>Sectores</u>	<u>Francia</u> (1975)	(1975)	<u>Uruguay</u> (1985)
<b><u>Primario</u></b>	<b><u>10.1</u></b>	<b><u>16.6</u></b>	<b><u>15.4</u></b>
Agricultura, pesca			
<b><u>Secundario</u></b>	<b><u>39.3</u></b>	<b><u>27.4</u></b>	<b><u>27.1</u></b>
Ind.extractivas	1.0	0.2	0.2
Ind.manufactureras	28.2	20.0	19.4
Construcción	9.1	5.7	5.9
Agua,gas,electric.	1.0	1.5	1.6
<b><u>Terciario</u></b>	<b><u>51.6</u></b>	<b><u>51.6</u></b>	<b><u>55.4</u></b>
Transp.,alum.,com.	6.2	5.4	5.4
Comercio y servic.	26.7	12.9	12.6
Banco,seg.,ser.tem.		(2.8)	(3.9)
Administración, serv. sociales,banca	19.2	33.3	37.4
Serv.personales		(11.5)	
Serv.guber.y soc.		(19.5)	
<b><u>Act.mal designadas</u></b> (Otros)		<b><u>4.3</u></b>	<b><u>2.1</u></b>
<b>Totales absolutos</b>	<b>20:900</b>	<b>1:026</b>	<b>1:095</b>

Fuentes: CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a Jean Fourastie, "Les Trente Glorieuses", Ed.Fayard, París, 1978, para Francia, y a Dirección General de Estadística y Censos, Censos de Población y Vivienda 1975, 1985, para Uruguay.

En el Sector Secundario se destaca el peso de la Construcción con casi un décimo de la PEA total, denotando el importante esfuerzo que se realizaba en cuanto a creación de infraestructura física y a renovación y ampliación de un muy antiguo "stock" de viviendas de ciudades en plena expansión.

La distribución de la PEA en Francia no era muy diferente de la de los restantes países occidentales. En unos pocos -EEUU, Gran Bretaña- el porcentaje de PEA en el Sector Primario era inferior mientras en otros

-España e Italia, por ejemplo- como el desarrollo de la agricultura tecnológica moderna no se había completado era aún mayor. Similares consideraciones pueden ser realizadas sobre la variación del porcentaje de PEA en el Sector Secundario. Los países con menor peso de tradición de las primeras industrializaciones y de mayor avance en la tecnología productiva moderna, como EEUU, tenían ya, hacia 1975, un menor porcentaje. En último término, esta situación refleja una nueva etapa de la evolución en producción y en

ocupación de los países capitalistas desarrollados. A lo largo de su historia, desde el siglo XIX, fueron incrementando la producción y la productividad por hombre ocupado en la agricultura y reduciendo primero el porcentaje y luego el volumen absoluto de PEA agrícola. Conocieron en el siglo XIX y primera mitad del siglo XX un proceso similar en la industria lo que deparó una gran masa de bienes industriales disponibles y, a menor costo, producidos por una rama de transformación de decreciente ocupación. Finalmente, registraron -en forma paralela al incremento de los ingresos

per cápita- un crecimiento de la PEA en la rama de servicios, comprendiendo en éstos desde los técnicos de apoyo a la producción hasta los servicios sociales y los vinculados al ocio, pasando por la administración pública de sociedades y economías complejas.<sup>4/</sup>

Escapa a los objetivos de este trabajo un análisis de las causas por las que Uruguay modernizó su estructura ocupacional sin haber logrado el crecimiento previo que diera bases económicas a esa modernización.<sup>5/</sup>

**Distribución de la PEA hacia 1980 en América Latina, Argentina, Brasil y Uruguay**

	<u>A. Latina</u>	<u>Argentina</u>	<u>Brasil</u>	<u>Uruguay (1985)</u>
Sector Primario	32.1	13.0	31.2	15.4
Sector Secundario	25.7	33.8	26.6	27.1
Sector Terciario	42.2	53.2	42.2	55.4
Otros	-	-	-	2.1
Totales	100	100	100	100

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo. Para Uruguay DGEyC, VI Censo de Población, 1985. Restantes datos CEPAL, Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, Edición 1990, Cuadros 360,361 y 362.

Como referencia complementaria, en el cuadro anterior se presenta la comparación con América Latina, Argentina y Brasil. En relación a este último, país de mayor escala del MERCOSUR, la estructura ocupacional de Uruguay resulta más moderna en un sentido y, aparentemente, menos moderna en otro. Brasil, cuyo peso poblacional incide fuertemente en el promedio de A.Latina, tiene todavía un tercio de la PEA en el Sector Primario, lo que habla de la aún enorme amplitud de la agricultura campesina, una participación del Sector Secundario similar a Uruguay y un Sector Terciario por desarrollar. La distribución se parece más a la de Francia en 1931 que a la de 1975.

En cuanto a Argentina, la distribución es muy similar a la de Uruguay, con un menor peso del Sector Primario y uno mayor del Secundario. Este último, probablemente, se explica por la antigüedad y vastedad de la industrialización en ese país junto a la perduración de una tecnología que apela a grandes volúmenes de mano de obra, lo que sugiere la magnitud de los cambios que se producirían en condiciones de ajuste a la competencia internacional.

A los efectos de este estudio, importa destacar que la rama de transformación en Uruguay tiene un

porcentaje de la ocupación total en manufacturas no dominante y que la difusión de la tecnología de última generación está en sus comienzos.

Dicho de otra forma, la ocupación en la rama de transformación en los países desarrollados tiende a descender por efectos combinados de la automatización y la computación aplicadas a las técnicas de producción. Todo permite suponer que el proceso irá penetrando a la industria uruguaya, por un efecto también combinado desde que la tecnología disponible es la que se crea en los países desarrollados y porque la tendencia exportadora de Uruguay obliga a obtener productos de una calidad superior, que sólo se logra con la tecnología más moderna.

Dejando de lado, provisoriamente, el tema de si los incrementos de producción lograrán equilibrar los efectos del incremento de las productividades y si, por tanto, la ocupación industrial se mantendría estable en porcentaje de la PEA o sólo lo lograría en volumen, o si éste disminuirá en el futuro, importa destacar la significación que, de por sí, tiene la ocupación en la rama de transformación y los eventuales cambios, en el perfil técnico y educativo de la PEA industrial, que estaría ya produciendo la innovación tecnológica.

Dentro del conjunto de la actividad industrial se destaca el papel especial de las empresas exportadoras. Estas, en Uruguay, no constituyen un "enclave" separado de la rama industrial, por la extensión del comportamiento exportador al conjunto de las empresas enfrentadas a los límites de capacidad de consumo del mercado nacional, a la competencia de la importación -por la progresiva baja de aranceles- y a la competencia específica de productos en admisión temporaria que son elaborados e integrados en nuevos productos, cualitativamente diferentes, destinados a la exportación.

Las tres vías -con distinto peso en cada caso- han estimulado un comportamiento exportador generalizado de las empresas industriales que se expresa en el indicador de ocupación en empresas con actividades exportadoras: más del 50% de los obreros y empleados corresponden a firmas que exportan entre el 26% y el 100% de su producción.<sup>6/</sup>

A la significación cuantitativa en la ocupación, las empresas exportadoras agregan el ser las firmas de más intensa incorporación de tecnología productiva, de establecimiento de controles de calidad y de modernización de sus sistemas de administración y de supervisión técnica.

Teóricamente, sería de esperar que ese conjunto de transformaciones implicaran un profundo cambio en la dotación de personal en el sentido de un mayor nivel educativo de la mano de obra, de una intensa política de calificación del personal expuesto a la necesidad de múltiples adaptaciones en su desempeño y una modernización más general de las relaciones laborales.

En ese sentido, el sector industrial exportador constituiría el ámbito de mayor modernización en materia de recursos humanos. Ello tendría la doble significación de constituir la "frontera" de las políticas de RR.HH. y la señal de cambio para los restantes sectores productivos y para el sistema educativo sobre cuáles serán las tendencias de calificación lo que, a su vez y siempre teóricamente, debiera influir en una "socialización anticipatoria" de los comportamientos individuales e institucionales. Esta tendencia debiera verse reforzada por los diferenciales en remuneraciones. Como se ha demostrado en el estudio de CEPAL, oficina de Montevideo, Estructura ocupacional y distribución del ingreso, (1985-1988) algunas de esas industrias de mayor avance tecnológico en el Uruguay -como las

químicas, lácteas y de cueros- tienen un perfil de remuneraciones superiores al de los restantes sectores industriales y los ingresos son también mayores que los de los ocupados en una serie de servicios sociales y administrativos que, históricamente, disfrutaron de salarios superiores a los de los obreros industriales.

Este conjunto de consideraciones explica la atención privilegiada de este primer estudio de la CEPAL, Oficina de Montevideo y de CINTERFOR a los recursos humanos de las empresas industriales exportadoras.

## **B. SECTORES EXPORTADORES SELECCIONADOS : FUNDAMENTOS Y CARACTERISTICAS**

En el interior de este universo se eligieron cuatro ramas que por los montos exportados, la innovación tecnológica requerida, el valor agregado o la especialización de la producción (con distinto peso en cada sector) resultaban de mayor interés en esta etapa de la investigación.

Química (orgánica, inorgánica, productos farmacéuticos, de tocador, perfumería y cerámicos). Sus productos implican una novedad con relación a los rubros tradicionales de exportación uruguaya y han alcanzado un papel nada previsto, desde que su valor global de exportación en los años 1989 y 1990 ya se aproxima al de la carne. Los sectores químicos registraron considerables inversiones a nivel tecnológico y sus RR.HH. tienden a ser los más calificados de la industria manufacturera. Igualmente, han manifestado una importante dinámica de crecimiento en la década del 80 acompañada de la incorporación de nuevos productos a la canasta exportadora de la rama. Sus inversiones han tenido efectos positivos en la cadena de producción hacia adelante, con lo que también se ha

diversificado la oferta de productos químicos en el mercado nacional. Finalmente, algunas de sus 6 ramas (como Cerámica) se caracterizan por llegar al consumidor final en una variada gama de países desarrollados.

Textil (lana y fibras). Uruguay registra en este rubro una presencia mundial por el volumen de producción de lana (90.000.000 Kgs. que, en términos comparativos, es similar a Sudáfrica y, aproximadamente, los dos tercios de la producción argentina) y por su ubicación internacional en la exportación de tops (1er. exportador Francia, 2do. Uruguay, 3ro. Gran Bretaña). En conjunto, las exportaciones textiles -lana, algodón y sintético- tienen un peso mayoritario en los valores totales exportados. Finalmente, el sector muestra situaciones singulares de tecnología de última generación -como es el caso de tops- con algunas de las empresas líderes que poseen plantas posteriores a 1985.

Cuero (curtiduría y accesorios). Es un sector de voluminosa ocupación especialmente en la producción de accesorios; en algunas de las empresas hay equipamientos tecnológicamente avanzados; utiliza como insumos productos químicos que en proporción elevada son producidos en Uruguay estableciéndose una articulación industrial y tiene un importante valor agregado en curtiembre y, mucho mayor, en la elaboración de productos específicos (asientos, marroquinería, etc.) los que aún utiliza en una parte menor del producto nacional disponible.

Vestimenta (algodón, lana, cuero). Esta industria, entendida como la actividad a través de la cual se confeccionan prendas exteriores en talleres y fábricas, es de reciente desarrollo en el país. Su crecimiento se realizó en el marco de los cambios cualitativos de la política económica que se registraron a partir de 1974 y que implicaron la búsqueda de una

nueva inserción de la economía nacional en el sistema internacional, incentivando fuertemente la producción industrial dirigida a mercados externos. Ha permitido la especialización hacia productos finales del más diversos estilo y comportamiento en cuanto a lugares de destino y puede ser caracterizada como de "mano de obra intensiva" desde que presenta en su proceso productivo una mayor intensidad relativa del factor trabajo, incorporando por cada unidad de producto final, proporcionalmente, más mano de obra que el promedio de la industria nacional. Paralelamente, es una actividad de menor inversión en tecnología y que apela a una mano de obra de escasa calificación. Como fuente generadora de empleos ocupa un lugar de importancia dentro de la industria manufacturera nacional al punto que, en 1990, el total de personal ocupado por ella era más de un 20% del total del personal de los sectores relevados en la Encuesta.

### C. LA SELECCION DE EMPRESAS

La tipología de desempeño de empresas exportadoras que desarrolló CEPAL<sup>7</sup>/ clasifica las mismas en permanentes dinámicas, permanentes no dinámicas y nuevas dinámicas. Se define como empresa dinámica "toda aquella que habiendo tenido una participación mayor o igual al 1% de las exportaciones totales en un cierto período, manifestó una tasa de crecimiento superior a la tasa global promedio anual de las exportaciones de Uruguay". En esta Encuesta se concentró la atención en aquellas que hubieran presentado dinamismo en su comportamiento exportador en el período 1981-1988.

Entre ellas se seleccionaron las que alcanzaron los mayores valores exportados en el año 1988, dentro de cada uno de los sectores previamente elegidos y, en el interior de éstos, en los sub-grupos considerados más

significativos. Igualmente, se tuvo en cuenta la localización buscando la representación del Interior del país. Finalmente, se aspiró a que la muestra permitiera recabar información adicional sobre singularidades empresariales y desarrollo tecnológico.

De este modo se integró una muestra de más de 70 empresas representativas del universo elegido distribuidas en 12 ramas de actividad, a las que se les contactó para requerir su participación en la encuesta. Esta participación fue pensada en dos instancias y canalizada en el área de Personal, a través de la persona del responsable de la misma. Una primera implicaba la integración de los aspectos cuantitativos del formulario y la segunda, una entrevista pautada por el propio cuestionario que permitiera el abordaje de los aspectos cualitativos (políticas, singularidades, perspectivas) de la administración de Personal.

Del total de empresas preseleccionadas, de acuerdo a los criterios ya señalados, se pudieron entrevistar 60 (Véase anexo 2) que se distribuyen, cuantitativamente, del siguiente modo:

Código interno	Rama de Actividad	
50	Lana	- 6
60	Textil Lana	- 4
61	Textil No Lana	- 6
70	Vestimenta Algodón	- 4
71	Vestimenta Lana	- 5
72	Vestimenta Cueros	- 4
80	Cuero y Accesorios	- 7
90	Química Orgánica	- 7
91	Química Inorgánica	- 4
92	Prod.Farmacéuticos	- 6
93	Perfumería Tocador	- 4
94	Cerámica	- 3

### III. FUNDAMENTOS Y PECULIARIDADES DE LA ENCUESTA

#### A. EL LUGAR DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION: VARIABLES Y CARACTERIZACIONES DE LAS POLITICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

La indagación acerca de las políticas en materia de Personal implementadas por las empresas exportadoras seleccionadas tuvo por objetivo aportar una información -lo más precisa que resultara posible- sobre los recursos humanos por ellas movilizados. Paralelamente, la investigación se propuso:

- a) Identificar y analizar las coincidencias y desfases entre los procesos de modernización tecnológica y las políticas laborales de dichas empresas.
- b) Comparar los diferentes perfiles de personal de los sectores que componen el universo en estudio.
- c) Establecer vinculaciones y relacionamientos entre los procesos de innovación tecnológica y/o estrategias de comercialización que determinan una participación exitosa en el ámbito de los negocios con el exterior y los procedimientos de calificación y capacitación de RR.HH. aplicados.
- d) Recoger información sobre efectos de la modernización tecnológica en el volumen, las calificaciones y la capacitación de personal que permitieran formular hipótesis sobre el impacto, en la PEA industrial, de un acelerado proceso de modernización en equipamientos derivados de una aceleración de la competencia internacional.

Como ya se señalara en la Introducción, la falta de sistematización o de atención a los procesos de administración y

calificación del factor humano así como la coexistencia de modelos de tecnificación disímiles, según se trate del área de producción y de las relaciones personales, es un fenómeno más extendido de lo esperable en el ámbito de las empresas y sectores encuestados.

También coadyuva para producir estas distorsiones las dificultades para modificar la dotación. Las normas legales y los acuerdos con los gremios en relación a modificaciones cuantitativas y cualitativas de la planta de personal motivan una considerable rigidez en los recursos humanos de las empresas. Los desfases entre comportamientos exportadores, modernización tecnológica de la producción y recursos humanos de calificación no elevada no han sido adecuadamente superados con la innovadora y sistemática aplicación de mecanismos de reconversión laboral, de reciclaje y capacitación de personal. La no generalización de los mismos es particularmente llamativa cuando se considera la "rigidez" de la planta de personal derivada, como se señaló, de las leyes y las reivindicaciones sindicales.

Salvo muy escasas excepciones, las empresas han enfrentado en general, los requerimientos exigidos para atender las demandas de los mercados y la necesidad de calidad en la producción, que las impulsó a la incorporación de nueva tecnología, con la aplicación combinada de alguno de estos mecanismos:

- 1) Aprovechamiento de los viajes al exterior para actualización, perfeccionamiento y capacitación de los directivos y personal técnico de alta jerarquía que, al retornar, instruyen y desarrollan localmente los aprendizajes obtenidos.

2) Asistencia de las empresas vendedoras que acompañan su maquinaria con técnicos que, al mismo tiempo que dirigen la instalación, cumplen funciones de instructores, capacitando al personal en el conocimiento y la aplicación de las innovaciones tecnológicas adquiridas.

3) Orientaciones y divulgación de los últimos descubrimientos en materia de insumos (ej. productos químicos de innovación constante para curtientes y textiles) que transmiten los vendedores de los más diversos rubros y que, en la práctica, cumplen funciones de agentes actualizadores al mismo tiempo que permiten las conexiones y colaboración multidisciplinaria.

4) Acopio de años de experiencia de trabajo y la buena formación general de base (producto de la escuela primaria y la enseñanza secundaria de las décadas anteriores a los 80) de su personal que, en muchísimos casos, permitió su adaptación a los nuevos procedimientos con simple entrenamiento en el puesto reasignado. Esto se vuelve revelador cuando se constata que de 60 empresas sólo 3 reconocen haber implementado un "plan de reconversión", estructurado por etapas y con pruebas de evaluación, para atender el reciclaje de sus trabajadores. Las restantes han, en general, apelado a entrenamiento en el puesto de trabajo o cursillos dictados por la jefatura inmediata que, a su vez, fue instruida por los técnicos visitantes o el personal directivo, tal como se señalara.

Cabe preguntarse si estos procedimientos que, para muchas organizaciones, han resultado exitosos a los efectos de sortear los primeros desafíos planteados por la modernización tenderán a agotarse o resultar insuficientes cuando las empresas tengan que enfrentarse con innovaciones cada vez más frecuentes, vertiginosas casi, y con la renovación de su dotación. Mal que bien, todas parecen haber contado con personal con experiencia laboral vasta que, pese a obvias rigideces y

resistencias al cambio, les permitió un aprendizaje o una adaptación, a lo mejor no todo lo sistematizada que fuera deseable, pero sí suficiente para ir sorteando estas etapas.

Más aún, ante un horizonte de cambio tecnológico en permanente renovación, ante una inserción internacional de las exportaciones cuyo proceso de maduración debiera llevar a lograr acceder a los mercados de los países desarrollados, la incertidumbre parecería ser la variable dominante en el futuro de las empresas.

El futuro no planificado a nivel de reposición de personal capacitado puede resultar una problemática de costosa solución, especialmente si se entiende que una selección defectuosa necesariamente culminará en pérdidas de tiempo y altos costos o que la inexistencia de mecanismos de evaluación para detectar potenciales y actitudes dilapidará esfuerzos sin obtener comportamientos modificados a través de las acciones de capacitación. En principio, las empresas tendrán que atender a futuro la reposición del actual personal en un contexto en el que la formación educativa sistemática presenta obsolescencias notorias -como lo indica la investigación de CEPAL, Oficina de Montevideo, Qué aprenden y quiénes aprenden en las escuelas de Uruguay-, donde los procesos regulares de capacitación tampoco aparecen planificados para atender las necesidades cambiantes del mundo empresarial y el tema central pasa a ser cómo reclutar y capacitar personal para lograr una actitud de permanente adaptación, tanto en la empresa como en su gente.

Y esto se puede encontrar subyacente en las demandas de las empresas cuando expresan sus principales dificultades en la provisión de vacantes. Estas se concentran en la búsqueda de personal calificado y fundamentalmente experiente. La industria de la Vestimenta clama por maquinistas, overlokistas,



zurcadoras y modelistas industriales con capacidad de adaptación rápida para diseños cada vez más complejos. La industria textil y del cuero, a su vez, lo hacen por técnicos en las distintas especialidades (calificadores de lana, teñidores, coloristas, etc.). Y todas las actividades padecen dificultades para obtener mecánicos y maquinistas con actualizadísimos conocimientos en electrónica. De la misma manera que para el personal administrativo se reclama dominio de inglés y de informática.

Estos datos pueden no resultar novedosos pero gracias a la Encuesta se presentan ahora cuantificados y jerarquizados. Pero, por encima de todo, muestran el profundo divorcio entre la propuesta exportadora que se le formula al país, las políticas de modernización tecnológica de las empresas y las orientaciones del sistema de educación formal del Estado. Parece obvio que el sistema educativo no es capaz de formar todos los RR.HH., en los niveles y cantidades requeridos por las empresas, porque no es posible reproducir en un microcosmos todas las capacitaciones específicas ni tampoco se puede planificar con precisión el futuro cuando los avances de la ciencia y la tecnología vuelven obsoletas las previsiones y planificaciones educativas.

Pero, por otra parte, en la empresa sólo se pueden aprender los conocimientos técnicos y profesionales específicos a partir de la educación general, de la capacidad de rápida adaptación y flexibilidad para los cambios, de la predisposición para la adquisición de nuevas habilidades y conceptualizaciones lo que sí debiera constituir el conjunto de objetivos de la enseñanza básica y, en especial, de la enseñanza media tanto en su vertiente técnica como en la secundaria.

La estructura de las ocupaciones está en permanente cambio: aparecen nuevas actividades y nuevas empresas que giran en productos y mercados hasta hace poco impensables. Nadie puede saber cuál va a ser el perfil de las calificaciones requeridas dentro

de 10 o 20 años (quién puede preveer cómo será la administración de Personal, qué requerimientos tendrá cuando -gracias a las computadoras personales- los trabajadores desempeñen sus tareas desde la pantalla instalada en su domicilio, por ejemplo). A su vez, la empresa no forma para las ocupaciones que van a existir sino para las de ayer y las de hoy. Esto indica que sólo una política de colaboración entre la educación formal y la empresa u organización, en una verdadera tarea de complementación, podrá enfrentar las demandas de especialización creciente y, fundamentalmente, de cambios constantes que traen aparejados los ajustes y modificaciones de estructura requeridos para atender las exigencias del Uruguay de mañana. Este panorama se vuelve aún más acuciante al pensar las exigencias de transformaciones tecnológicas y productivas aceleradas que provocaría la puesta en funcionamiento del MERCOSUR habida cuenta que, junto con la multiplicación de los consumidores y el acceso a las exportaciones masivas a Brasil y Argentina, aparecerán los competidores, en el propio mercado nacional, con experiencia y avances tecnológicos notorios.

Uruguay no podría optar en ningún caso por una estrategia de competir a partir de los bajos salarios. En el MERCOSUR Brasil tiene a su disposición importante "reserva de mano de obra" y posibilidades de incorporación de fuerza de trabajo de baja remuneración. En el mundo, países asiáticos y africanos podrían siempre competir con salarios más bajos que los que pudiera intentar establecer Uruguay. Por otra parte, la pequeña escala de producción de cada sector manufacturero uruguayo lo obliga a una inserción de tipo "nicho" en los mercados internacionales, lo que generalmente se obiene con productos de más alta calidad para franjas de ingreso superiores, todo ello sólo es alcanzable con una exitosa combinación de tecnología, gestión y calificados recursos humanos.

La imprescindible tarea de complementación entre la educación formal y la empresa necesita, por supuesto, de la presencia de centros de capacitación y formación profesional que actúen como nexo y vehiculizen la complementariedad y la coordinación necesarias. De igual modo que resulta necesario seguir investigando en los mecanismos, muchas veces de notoria creatividad y con un avanzado desarrollo de planificación y otras, profundamente voluntaristas e improvisados, que las empresas aplican para ir sorteando las dificultades y exigencias del cambio.

La intención de esta investigación, con esta tarea de relevamiento, es precisamente la de aportar instrumentos y conocimientos que permitan diseñar, por parte de los actores de la transformación del país -a partir de los aciertos y los desencuentros-, estrategias globalizadoras para un proceso de industrialización y crecimiento exportador que se funde en un importante avance tecnológico y en una excelente utilización de las capacidades humanas, lo que reclama de formación y calificación como procesos mancomunados.

## B. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

### 1. Objetivos y bloques temáticos

Los objetivos propuestos para el trabajo implicaban el análisis de una realidad que, por su propia definición, es compleja y multifacética. En ella se entrecruzan desde las problemáticas individuales, que tienen no sólo los estilos de conducción y administración del personal sino la propia orientación de las políticas a aplicar, hasta las condicionantes económicas a nivel micro (la propia empresa) y a nivel macro (las evoluciones y características de la economía del país y las peculiaridades de comercialización y

producción del sector y sus mercados de destino). Este entrecruzamiento de problemáticas, de índole y calidad distinta, incluía -desde la formulación misma del proyecto- aceptar una primera e importante limitación: se trataba de indagar las políticas empresariales. Dicho de otro modo, se estudiaría a uno de los actores del fenómeno asumiendo esta parcialidad y esperando que otros esfuerzos y otros tiempos aportaran la voz de los ausentes. No estarán, por tanto, presentes en el trabajo las opiniones, las estrategias ni las acciones sindicales y gubernamentales lo que no significa, de ninguna manera, desconocer sus roles protagónicos. Simplemente se definió uno de los ángulos posibles y en él se concentraron los esfuerzos.

Ante esta complejidad se decidió su abordaje con una encuesta que, dentro de pautas y codificaciones previamente determinadas, permitiera la posterior universalización de la información y tuviera la flexibilidad suficiente como para recuperar los múltiples planos y las diferentes perspectivas, muchas veces contradictorias, que se hayan presentes en esta realidad.

Por ello, previamente se realizaron reuniones de discusión y entrevistas de prueba con especialistas y jefes de Personal en ADPU (Asociación de Dirigentes de Personal del Uruguay) para detectar los aspectos más relevantes y significativos del fenómeno así como sus manifestaciones concretas en el medio. Una vez observada la realidad de varias empresas se procedió al diseño del cuestionario que, como ya se indicara, consta de dos partes: una destinada al relevamiento estadístico y otra a los aspectos cualitativos que se registrarían, no sólo a partir de las respuestas a las preguntas previamente establecidas, sino también a partir de las opiniones e interpretaciones que aportaran los diferentes responsables de la administración de Personal.

El cuestionario se estructuró en bloques temáticos teniendo en cuenta el objetivo inicial: explicar el rol y la caracterización de los recursos humanos. En este ámbito intervienen diferentes variables que deben ser consideradas en su interjuego permanente para poder evaluar el papel del individuo en la organización. Por eso se dedicó a cada una de ellas un capítulo de la encuesta respondiendo en su conjunto a una lógica global : sólo los resultados combinados de los diferentes bloques permitirán la formulación de hipótesis de análisis del papel del factor humano en las empresas.

Así, se aborda la identificación del Perfil de la Empresa (ítem 1) indagando sobre su origen y evolución, su desempeño exportador, y su Organigrama Funcional (ítem 2) donde se otorga un espacio importante al lugar que tiene el área de Personal en la organización. Ello en el entendido que la ubicación formal según jerarquías y funciones no siempre permite captar la naturaleza real de las relaciones humanas, pero sí constituye un punto de partida y un marco de referencia para el análisis.

La determinación de la Dotación (ítem 3) también aporta datos importantes sobre la evolución empresarial no sólo en cuánto a sus modificaciones numéricas sino también en lo que hace a su carácter de estable o no analizando la rotación y sus motivaciones y el ausentismo y las suyas.

Dado que una política de administración de personal exitosa está definida por la capacidad para identificar, adiestrar y retener suficiente cantidad de funcionarios muy bien calificados se busca definir el proceso que se inicia con la Búsqueda y Reclutamiento (ítem 4) de personal (medios y mecanismos), continúa con el proceso de Selección (ítem 5) -técnicas aplicadas, definición de perfiles, identificación de niveles educativos y de formación

profesional, métodos de efectivización y dificultades en provisión de vacantes- hasta culminar en los modelos de Seguimiento y Evaluación de Desempeño (ítem 6). Todos estas instancias estarán presentes, como producto final, en los resultados obtenidos en cualquier plan de capacitación de personal que se quiera emprender, desde que elementos tan disímiles como el nivel educativo de base, el interés por determinadas áreas del conocimiento o de la actividad, las distancias al trabajo o el cuidado de los niños afectan el rendimiento y terminan perjudicando y/o facilitando los esfuerzos de aprestamiento. Una selección defectuosa o imprecisa culminará en pérdidas de tiempo y altos costos, tanto como la inexistencia de mecanismos de evaluación que detecten potenciales y actitudes dilapidará, sin obtener el resultado esperado, los esfuerzos por obtener comportamientos modificados a través de las actividades de capacitación.

Igualmente, con la indagación acerca de las Motivaciones (ítem 7) se busca puntualizar los factores de estimulación y beneficios que caractericen la participación del trabajador en el proceso de crecimiento y logros de la empresa y que permitan establecer el grado de identificación con ella que pueda alcanzar.

Por último, se pregunta sobre el proceso de Innovación Tecnológica (ítem 8) y su instrumentación en materia de recursos humanos (reestructuración, reducción o reconversión) para finalizar en el abordaje de las actividades de Capacitación (ítem 9) hayan sido provocadas por cambios tecnológicos o no. Dado que el espacio de aprendizaje de las tareas es la instancia crucial en la relación producción/trabajador se trata de definir desde los mecanismos de detección de necesidades de capacitación hasta las acciones concretas efectuadas pasando por la selección del personal destinado a la actividad y la valorización que la empresa le otorga (Véase anexo 3).

## 2. Abordajes cuantitativos y cualitativos

Los datos de corte estadístico fueron requeridos mediante la remisión anticipada del correspondiente anexo del formulario y la mayor dificultad para los mismos estuvo centrada en la falta de sistematización de la información que ostentan muchas empresas, la carencia de registros históricos y la propia parcialidad de aquellos datos que poseen. Así, de 60 empresas encuestadas sólo 47 estuvieron en condiciones de indicar la evolución histórica de su dotación, el 14% no llevaba ningún tipo de registros acerca del perfil y el volumen del personal seleccionado en los últimos dos años o de las 49 que reconocían haber efectuado algún tipo de innovación tecnológica sólo 23 (47%) pudo señalar, de manera muy aproximada, la cantidad de puestos afectados por ella. De la misma manera, cuando la temática a encuestar fue capacitación 23 empresas declararon realizarla de manera plena y 31 en forma relativa o parcial integrando un universo de 54 empresas pero sólo 21 (40%) pudo suministrar datos cuantitativos sobre sexo, edad, categoría y perfil educativo del personal capacitado.

Esta realidad si bien dificultó la obtención de precisiones y, en algunos casos, llevó a descartar el previsto análisis de algún tipo de datos, implica de por sí una información valiosa dado que caracteriza el grado de tecnificación y desarrollo organizacional del área, o la propia significación de los RR.HH. en la empresa.

Con respecto a los datos cualitativos, en ellos se engloban las respuestas a preguntas destinadas a caracterizar criterios de ponderación para aspectos como procedimientos de selección y perfiles requeridos, políticas de seguimiento y evaluación y también de motivaciones y beneficios, necesidades e instrumentaciones llevadas a cabo para resolver los temas de capacitación e innovación tecnológica, etc., o sea, los distintos núcleos temáticos definidos

en el cuestionario, así como las diferentes interpretaciones, comentarios y juicios de valor que los encuestados (sujetos peculiares con experiencias singulares, más allá de la homogeneidad derivada de la función en la organización) fueron aportando durante la entrevista.

## C. **RELEVAMIENTO DE 60 EMPRESAS: DESCRIPCION Y VALORACION DE LA ACTIVIDAD**

La realización de las encuestas estuvo a cargo, casi exclusivamente, de una sola persona y el entrevistado fue, en todos los casos, el responsable del área de Relaciones Laborales o, en caso de inexistencia de esta función, la persona indicada por la empresa como la más idónea en la temática. Este procedimiento, aún con los riesgos de empobrecimiento o parcialidad en el registro que conlleva, apuntalaba la tarea de unificación y generalización que buscaban los datos cualitativos.

La entrevista y el propio cuestionario permitieron, por ende, un espacio conjunto (para el entrevistado y el entrevistador) de reflexión acerca de las condiciones, peculiaridades y desafíos que el área de las relaciones laborales entraña y su vínculo indisoluble con una estructura social compleja y contradictoria que se vuelca a lo largo del informe.

Diferentes interpretaciones que diferentes actores manifestaron durante la indagación permitieron recuperar la dinámica de la situación estudiada. O sea, a través del discurso, se manifestaron conclusiones que, posteriormente, se volvieron pasibles de ser interpretadas y generalizadas teniendo en cuenta siempre que la situación de su emisión, como toda situación de interacción social, se estructuró sobre la base de la relación establecida entre el interrogador y el respondiente y

que ello implica, por definición, que el encuestado no aporta toda la información, sino aquella determinada por la "representación" que él se hace de la situación, considerando sus propios objetivos, que no siempre son coincidentes con los del encuestador. Por ello, se evaluó como un discurso válido para las grandes caracterizaciones y perfiles que ayudó y complementó los datos "duros" enriqueciendo las respuestas semiabiertas y abiertas que integraron el cuestionario.

El rico material así recogido no sólo se expresa en este trabajo a través del análisis y

las distintas caracterizaciones de las tendencias y perfiles de las empresas y las políticas en materia de capital humano que ellas desarrollan sino, también, a través de opiniones y comentarios valiosos a los efectos de visualizar mejor o de demostrar las apreciaciones que se van realizando. Dichos juicios aparecerán citados entre "comillas" a lo largo del texto, sin identificación de ninguna clase, desde que el objetivo no ha sido el estudio de casos ni una encuesta de opinión, mucho menos el establecimiento de un juicio de carácter calificativo y/o ético sino el intento de reflejar la realidad uruguaya en esta materia y para el universo previamente definido.



#### IV. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

##### A. LA CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS POR SU DESARROLLO EN LOS NIVELES DE TECNOLOGIA, GESTION Y RELACIONES LABORALES

Dada su condición de estructura compleja, en permanente interacción, la empresa puede ser analizada desde diferentes perspectivas y planos que se superponen y determinan en un proceso móvil y mutuamente modificante. Frente a esta vastedad, la elección de unos pocos corre el riesgo de parecer reduccionista y empobrecedora pero, aún así, se revela como la única instancia posible para intentar un ordenamiento que permita clarificar el análisis. De acuerdo a los datos disponibles se ha realizado un abordaje en dos niveles diferentes para el intento de apresar y traducir esta realidad.

Un primer plano se ubica en el de las políticas instrumentadas, en las lógicas dominantes de la acción según M. Maurice que caracterizan el tipo de proceso de cambio dominante en cada empresa. Cada una privilegia a mediano plazo la tecnología o la organización o ambas como apuesta y también como estilo empresarial. Cada una de estas dimensiones requiere una instrumentación específica y se traduce en el nivel de desarrollo alcanzado. Por ello, se ha optado por una categorización que vincule estos niveles en materia de tecnología, gestión y recursos humanos en el entendido que, a través de ellos, se puede establecer no sólo una tipología funcional sino el grado de coherencia de la modernización. El segundo plano, (que se desarrollará en el capítulo siguiente) indaga la traducción de estas lógicas de acción en el plano formal (revisando el organigrama general, el lugar y la estructura que el área de Personal tiene en la empresa)

y, especialmente, en el muy concreto y vital, de la dotación de personal.

##### 1. La clasificación de las empresas por nivel tecnológico

La condición exportadora no asegura de por sí niveles de desarrollo tecnológico avanzado. Como las empresas pertenecen a distintas ramas de niveles tecnológicos diferentes mantienen, por lo menos, las diferencias promedios en cuanto a tecnificación existente entre las mismas. Pero las desigualdades en desarrollo tecnológico no sólo son de naturaleza sectorial sino que, al interior del mismo sector, existen distintos grados de desarrollo que responden a múltiples causas, entre las que es posible citar:

- a) Coexistencia de empresas antiguas con empresas instaladas "llave en mano".
- b) Empresas que, a partir de niveles tecnológicos tradicionales, se han especializado en la comercialización de ciertos productos que no reclaman de reequipamiento o cambios sustanciales de proceso junto a empresas que han cambiado simultáneamente productos, equipos y procesos.
- c) Desniveles que se originan en la naturaleza dinámica que tiene el proceso de cambio. Basta que emerge una empresa nueva o reequipada de alta innovación tecnológica para que las siguientes queden distanciadas de la frontera.

Atendiendo a estos desniveles en dotación de capital y tecnología se ha constituido la siguiente clasificación

cuatripartita según el nivel tecnológico alcanzado:

1) Artesanal. Son empresas con alto insumo de mano de obra, con inversiones de capital relativamente reducidas y que apelan para su producción a tecnologías que no han experimentado mayores cambios en las últimas décadas.

2) Industrial. Constituye un nivel medio y, por ende, mayoritario que agrupa a empresas con una organización industrial y equipamiento que comprende pisos tecnológicos dispares, por incorporación de nuevos equipos que cohabitan con otros antiguos a través de un sistema de renovación parcial y donde los procesos de recomposición de la estructura de la mano de obra, en cuanto a porcentaje de técnicos, mandos medios y aún administrativos, mayoritariamente aparecen como menores o incipientes.

3) Tecnología de última generación. Se trata de empresas con plantas que, en su totalidad o en la mayoría de sus componentes, tiene una antigüedad en torno a los 5 años. Algunas de ellas son plantas "llave en mano" y otras han tenido modificaciones e incorporaciones tecnológicas que han implicado el cambio de la organización fabril. La modernización de procesos se origina en la tecnología incorporada por la propia maquinaria.

4) Innovativo. Comprende un conjunto reducido de empresas que reúnen simultáneamente un equipamiento de tecnología avanzada, la modificación en el manejo de los insumos para lo que se ha incorporado igualmente maquinaria de última generación e incluso cambios en los procedimientos habituales de trabajo. Finalmente, también se agrupan aquí empresas que han incorporado no sólo equipamiento moderno sino procesos productivos innovadores y que, en algunos casos, sostienen actividades de investigación científica para el desarrollo de productos.



**Categorización por nivel tecnológico empresarial  
según rama de actividad**

Rama Act.	Artesan.	Industr.	T.últ.G.	Innovat.	Total
Lana 50	1		4	1	6
Textil lana 60		3	1		4
Tex.no lana 61		4	2		6
Vest.algod. 70	2	2			4
Vest.lana 71	3	2			5
Vest.cuero 72	3	1			4
Cuero 80	1	4	2		7
Quím.org. 90		3	2	2	7
Quím.inorg. 91		3		1	4
P.farmac. 92		2	3	1	6
Perfumería 93		4			4
Cerámica 94	1	1	1		3
Casos	11	29	15	5	60
Total	18.3	48.3	25.0	8.3	100.00

La distribución de la composición de estos diferentes niveles tecnológicos arroja los siguientes resultados:

1) **Artesanal:** Comprende al 18% de las empresas (11) que están concentradas en los distintos rubros de vestimenta (8 del total) a la que se agrega una productora de cerámicas intrínsecamente artesanal, una curtiembre cuya planta es, básicamente, la misma desde hace varias décadas y una lanera que se limita a lavaduría y clasificación. Esta última es la parte tradicional de un grupo empresario que, simultáneamente, inició otra empresa en el rubro textil con desarrollo tecnológico destacado.

2) **Industrial:** En este nivel se concentra casi la mitad de las empresas encuestadas (49%) y su distribución comprende prácticamente todo el espectro de los sectores productivos estudiados. En algunos casos, como es el de Vestimenta (5 empresas), comprende al nivel de desarrollo más avanzado del sector lo que es indicador de

que es la naturaleza del mismo la que no posibilita la expansión hacia la frontera tecnológica. En otro, como el de Perfumería, la totalidad de las 4 empresas estudiadas se ubica en este nivel. Tres de las organizaciones responden a una antigua tradición fabril y tienen más el carácter de integración de insumos que el de producción de los mismos. La cuarta empresa del sector es, por el contrario, un caso en que junto a una planta de tipo tradicional existe otra de desarrollo tecnológico y químico avanzado para la producción de insumos. En el caso de la industria Textil (Lana y No lana) las empresas que figuran en este 2do. nivel representan el estadio tecnológico más bajo, situación que se reitera para Química y Productos Farmacéuticos.

3) **Tecnología de última generación:** En este estadio, que comprende a 15 firmas (25%) la concentración, con 7 del total, se verifica en los rubros Lana, Textil Lana y No Lana constituyendo la frontera de sector

(la excepción es una empresa en Lana que es considerada como innovativa). Situación similar se registra en Curtiembres con 2 empresas que son las más avanzadas de la rama de actividad y en Cerámica con una empresa en las mismas condiciones. Diferente es el caso de las industrias Químicas y Farmacéuticas que se ubican en el medio del conjunto de firmas del sector con empresas de menor nivel y con algunas que las superan.

4) Innovativo: Como era previsible las empresas de innovación tecnológica se concentran en el Sector Químico (2 en Química Orgánica, 1 en Inorgánica y 2 en P. Farmacéuticos), mostrando el punto de intersección entre el carácter moderno del sector y el carácter moderno de la empresa. En el caso de la Química se trata de firmas que han incorporado nuevos productos y nuevos procesos en el territorio nacional, generando una cadena industrial "hacia adelante" porque han posibilitado el desarrollo de otras industrias a partir de los productos por ellas generados. En el caso de las empresas de la industria Farmacéutica el aspecto dinámico está definido por la vinculación de la producción con la investigación lo que las diferencias cualitativamente de todas las demás. La empresa considerada innovativa en el sector Lana lo es por la complementariedad de los procesos de modernización que van desde el diseño de los edificios, la transformación en el manejo de los insumos a la incorporación de una planta integralmente nueva y con la tecnología más avanzada.

## 2. La profesionalización de la estructura ocupacional

Se entiende por modernización de la estructura ocupacional un proceso de transformación en el uso de RR.HH. por el que, en la composición, de la misma se pasa de una estructura en la que el sector obrero -integrado mayoritariamente por no calificados (en adelante OBNC)- es absolutamente dominante, carece de encuadramiento en una

red voluminosa de mandos medios y técnicos y el proceso productivo se realiza con un mínimo apoyo del sistema administrativo, de comercialización y gestión a una estructura en que se reduce el porcentaje obrero -y pasa a ser altamente calificado- y se incrementa considerablemente la presencia de técnicos y mandos medios, apoyados por un considerable sector de gestión compuesto por numerosos administrativos.

El proceso de cambio de la estructura ocupacional va acompañado de una elevación considerable de los niveles educativos del personal. Prácticamente desaparece el sector que tiene como máximo nivel la enseñanza primaria, la media educativa se traslada al 1er.o 2do. ciclo de enseñanza media y sus abundantes técnicos son profesionales universitarios o personas que tienen estudios incompletos de ese nivel y también especialistas formados en centros extranjeros en alguna tecnología en particular.

El indicador de ese proceso de modernización es la presencia de profesionales universitarios, ya no sólo en funciones directivas -en las que la titulación puede ser tan sólo una condición de status social de dueños o gerentes- sino en un abundante tejido de funciones técnicas, en investigación y producción, en supervisión y, también, en comercialización y gestión.

La presencia de "profesionales universitarios" (se utiliza esta designación para agrupar tanto a los titulados como aquellos técnicos con un alto grado de especialización adquirida en centros específicos) es simbólica de dos grandes cambios.

Uno es el de las actitudes empresariales. En las primeras etapas de la sustitución de importaciones muchas empresas se originaron a partir del desarrollo de talleres y sus dueños

detentaban un conocimiento "artesanal" más que educativo formal mientras otras industrias fueron creadas por importadores con experiencia comercial pero prácticamente nula en técnicas productivas. En ambos casos la figura del profesional -ingeniero o químico- fue resistida por múltiples razones, incluyendo la incongruencia de status que podrían ocasionar en el propietario de la empresa. De alguna forma, se podría aplicar en Uruguay la fogosa frase atribuida a los empresarios franceses de entreguerras que sostenía: "Hay tres formas para un empresario de arruinarse: jugar a la ruleta, tener una amante parisina o contratar un ingeniero para la planta. La primera es la más azarosa, la segunda la más gozosa y la tercera la más segura".

El otro cambio es el de la gestión de la empresa por los técnicos en lugar de los propietarios (ya sean de tipo familiar o de socios, aunque la forma jurídica que los designe sea la sociedad anónima). Si la empresa reposa casi exclusivamente en estos últimos es -en la generalidad de los casos- porque su grado de complejidad y tecnología es bajo. Al ascender las dos dimensiones la gestión reclama de múltiples especialistas reclutados por criterios universalistas -por ejemplo título terciario- y sancionables por fracaso de gestión, condiciones ambas no aplicables al propietario que, de por sí, se define por su calidad de dueño del capital y, en muchos casos, heredero. Esta afirmación es válida para la condición de propietario y deja de serlo cuando el titular está investido también de una formación profesional o una especialización en gestión industrial que refuerza o complementa su potestad de decisión.

Para explicar esto con palabras de las empresas basta transcribir frases recogidas en la Encuesta, representativas de los dos niveles extremos. El primero, símbolo de la modernización, incluye afirmaciones como:

"Todos los mandos medios son titulados en Química o Ingeniería y, además, como obreros también ingresamos estudiantes

de Química y Veterinaria que después abandonan transformándose en idóneos".

"En el laboratorio no hay técnicos sin títulos. Tenemos dos técnicos recibidos en Australia e ingenieros industriales en los puestos de jefatura".

"El jefe de fábrica es italiano, el técnico en tinturas alemán y además hay un técnico uruguayo formado en Brasil. Hay asesoramiento extranjero que la empresa contrata para instruir a los técnicos y capataces en el trabajo directo".

El segundo nivel, propio de una estructura tradicional, perviviente en algunos casos a pesar de la introducción de equipamiento tecnológico de avanzada, se expresa en las siguientes opiniones:

"No se necesitan técnicos, bastó con un ingeniero químico que nunca había tenido experiencia en el rubro".

"El único profesional es el dueño que es contador y realizó su entrenamiento en los viajes y las ferias internacionales".

"Prefiero un joven despierto que quiera aprender que un universitario que sólo vió una máquina en las páginas de un libro".

"Las máquinas son tan simples que no se necesita tanta conocimiento y los técnicos se contratan para algún proceso determinado. Por otro lado, los directivos en sus viajes aprenden con las empresas vendedoras y enseñan aquí al volver".

En principio sólo aquellas industrias de muy alta dotación de capital y tecnología de última generación reducirían el componente obrero desarrollando simultáneamente servicios técnicos de control de producción, control de calidad, comercialización e investigación. En este tipo de empresas bajo el rótulo de Administración se encubren gestiones ante

mercados complejos, desarrollo de los servicios de apoyo a la exportación, embalajes y formas de presentación del producto y todo el conjunto de actividades que tienen que ver con el alto nivel de tecnificación de la firma, así como complejas tareas de control de producción y calidad.

Entre los extremos hay otros dos rangos intermedios y la clasificación resultante, según el nivel de tecnificación de la dotación, es la siguiente:

1) **Mínimo:** la presencia de profesionales universitarios (PU) es mínima o se da exclusivamente en los dueños o personal directivo (PD), de modo tal que podría ser interpretada como una cualidad adscrita a la condición directiva y no una condición necesaria al nivel de tecnificación de la firma.

2) **Bajo:** los profesionales universitarios ocupan los puestos gerenciales o de alta supervisión concentrándose en ellos la capacitación técnica requerida para el desarrollo empresarial.

3) **Medio:** En este tipo de empresas se registra la presencia de profesionales universitarios (PU) en diferentes áreas ocupando cargos gerenciales, de alta supervisión pero también técnicos específicos en planta.

4) **Alto:** En este nivel los PU impregnan el conjunto de los recursos humanos convocados y son también universitarios los mandos medios (MM) e incluso múltiples administrativos (EM) lo cual implica que la calificación real de los obreros -más allá de la designación específica de las categorías- tiene que ser elevada para el diálogo técnico que promueve la interacción cotidiana en la planta con profesionales universitarios. Además, esta presencia de técnicos de alto nivel en el proceso fabril va asociada a un ciclo de formación permanente de la mano de obra porque estos mandos medios están en

condiciones, ya no sólo de aportar un bagaje significativo de conocimientos a los cambios tecnológicos sino, además, de realizar un proceso de capacitación informal y formal constante de todo el personal implicado.

En esta perspectiva la distribución de las empresas se modifica en relación a la efectuada por niveles de desarrollo tecnológico. Se puede decir que la misma se desplaza hacia las puntas y el nivel bajo -en el caso de la aproximación tecnológica evaluado como nivel industrial- disminuye considerablemente. Las empresas que, por la tecnificación de su dotación, son consideradas de nivel mínimo pasan a ser más de un tercio del total (37%), las de nivel bajo son el 22%, las de nivel medio el 28% y, finalmente, las que alcanzan el más alto grado son el 13%. Este prácticamente coincide con las empresas que han sido calificadas como de desarrollo tecnológico innovador. El nivel medio es ligeramente superior al establecido para las empresas con tecnología de última generación porque existen empresas que, con menor dotación de capital y tecnología, alcanzan niveles de eficiencia elevada con una sobredotación de recursos humanos altamente educados.

Por su lado, mientras que las empresas caracterizadas de nivel industrial por su desarrollo tecnológico comprenden casi la mitad de la muestra, las clasificadas de baja tecnificación de la dotación alcanzan a un quinto y mientras las empresas artesanales son apenas el 18% las de tecnificación mínima duplican este guarismo.

Esta última relación sugiere que hay un sector de empresas que han practicado una modernización parcial consistente en alcanzar una organización industrial más moderna, desde el punto de vista del equipamiento, sin un correlato en el nivel de instrucción de los RR.HH. como para impregnar la transformación de la mano de obra.

**Nivel de profesionalización de la dotación  
por rama de actividad**

Rama Act.	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Total
Lana 50	1	1	3	1	6
Textil lana 60	2	1	1		4
Tex.no lana 61	1	1	4		6
Vest.algod. 70	4				4
Vest.lana 71	4	1			5
Vest.cuero 72	3	1			4
Cuero 80	3	2	2		7
Quím.org. 90		3	1	3	7
Quím.inorg. 91		2	1	1	4
P.Farmac. 92	1	1	1	3	6
Perfumería 93	2		2		4
Cerámica 94	1		2		3
Casos	22	13	17	8	60
Total	36.7	21.7	28.3	13.3	100.0

Esta modernización parcial es generalmente el primer escalón de modernización en el que opera una demanda del mercado de destino del producto, de requerimientos específicos de calidad, homogeneidad, etc., que sólo se puede lograr con procesos industriales y una determinada dotación de equipos. Pero esa racionalidad no logra complementarse con una política de recursos humanos acorde. En muchas de ellas existen conocimientos acumulados en la práctica y la adquisición de un "expertise" a partir de RR.HH. con menor educación formal pero larga experiencia. Sin embargo,

se puede decir que este tipo de empresa tiene un "techo" de desarrollo porque no puede transformar la experiencia en metodologías y viven muy condicionados a los criterios y consejos de los proveedores de equipos o de insumos.

La traducción en opinión de las empresas para esta caracterización se puede resumir en:

"Bastó el entusiasmo y la curiosidad de la gente. El orgullo local hizo que llegaran hasta desarmar las máquinas y

arreglarlas para evitar acudir a los "doctores" de la ciudad".

"Cómo trabajan!!. Su excelente disposición no la enseñan en ninguna universidad".

"Nuestro orgullo es que nunca tuvimos que traer un técnico extranjero. Tenemos un jefe de taller que sólo venía de la ex Universidad del Trabajo (en adelante UTU) pero que ha inventado y resuelto cosas que los propios vendedores de las máquinas no resolvieron. Los llamamos y les contamos, no podían creernos y vinieron a que se les enseñara".

"La instalación la hicieron los técnicos que trajeron las máquinas y ellos enseñaron a los mecánicos".

"Elegimos a los obreros con primaria o UTU porque estamos armando la fábrica priorizando la experiencia anterior mucho más que la educación. Los procesos son parecidos aunque las máquinas sean nuevas y trajimos junto con ellas a un técnico italiano que enseñó al jefe y él trasmite. Claro que aún no hemos logrado explotarnos al 100%, seguimos probando y tuvimos una altísima rotación en el primer año porque los obreros tuvieron grandes dificultades para adaptarse a las máquinas y a la rutina".

"Las empresas proveedoras de productos químicos mandan técnicos que transfieren tecnología y de los cuales aprendemos".

"Nosotros aprendimos haciendo el trabajo de cada sección y concurriendo a empresas que nos vendían los productos y nos enseñaban al mismo tiempo. Recibimos la información de los laboratorios de productos químicos que tienen excelentes técnicos y mejores personas: son jóvenes, abiertos y colaboradores. Incluso nos indican quien tiene algún producto aunque ellos no lo vendan en una actitud de enseñanza y colaboración. Cuando aún así nosotros no

podemos, contratamos algún técnico extranjero para solucionarnos el problema. También el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (en adelante LATU) trae especialistas para dialogar y nos han tratado con mucha consideración".

### 3. Congruencias e incongruencias entre nivel tecnológico y profesionalización de la dotación

En un sistema teórico puro, en la medida en que asciende el nivel tecnológico de la empresa, se debería incrementar la dotación de personal universitario en la estructura ocupacional. Desde un mínimo de empresas exportadoras que, desde el punto de vista tecnológico, son clasificadas como artesanales y que tendrían una dotación casi inexistente de profesionales universitarios (PU) hasta un máximo tecnológico en las empresas innovadoras que utilizan PU en las funciones técnicas de producción pero también en el área administrativa y en los mandos medios. En el sector Químico se producen avances adicionales ya que algunas empresas se enlazan con laboratorios de investigación e introducen, en la propia línea de producción, personal muy calificado con estudios universitarios incompletos:

"La investigación se hace en Francia y aquí sólo tenemos un oncólogo que ajusta y reflexiona recogiendo las opiniones de sus colegas en la aplicación de la medicación".

"La investigación y la tecnología vino de Buenos Aires y acá incorporamos estudiantes de Veterinaria que fueron probando y ensayando e, incluso, consultaban con sus compañeros recibidos o de química".

"Aquí la capacitación es tutorial. El dueño se formó y trabajó en Asia, en una

planta química de punta y luego se radicó aquí y él investiga y enseña a sus hijos y a estudiantes incipientes de química. Además en los libros están todas las fórmulas y no es tan complicado producirlas".

"Como la tarea de investigación es tan costosa y lenta hacemos acuerdos con investigadores jóvenes donde nosotros aportamos las instalaciones y ellos sus conocimientos. De los contactos y la vocación de la empresa por investigar surgen muchas posibilidades de innovación. Pasan muchos técnicos, estudiantes que hicieron pasantías, se fueron al exterior y hoy son catedráticos. Se conectan con los técnicos que están ahora y así podemos ir accediendo a conocimientos

que de otro modo serían casi imposibles por el costo y el tiempo que requieren".

Por todo esto, el modelo teórico tiene diferencias agudas con la práctica. Por otra parte, la transformación de las plantas industriales es parcial y coexisten sectores de tecnología de última generación con otros de menor nivel; algunas firmas realizan una apuesta al equipamiento y eligen aquella tecnología que, tal vez, reclama de mínimo apoyo de técnicos universitarios mientras que otras firmas -generalmente con limitaciones en capital- realizan la apuesta contraria que consiste en sobredotar con PU la producción y los servicios de apoyo para compensar las limitaciones del equipamiento.

### Congruencias entre nivel tecnológico y niveles de profesionalización de la dotación

N. Profesion.	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	
Nivel Tecnológico					
Artesanal	10	1			11 18.3
Industrial	11	8	9	1	29 48.3
Tecnol. Ult. Gen.	1	4	8	2	15 25.0
Innovativa				5	5 8.3
Casos	22	13	17	8	60
Total	36.7	21.7	28.3	13.3	100.0

El cuadro anterior muestra que, tendencialmente, las firmas se concentran sobre la diagonal del cuadro y que quedan vacíos los espacios de los ángulos superior derecho e inferior izquierdo que corresponden al cruce de empresas de nivel artesanal con profesionalización media y alta y al de empresas innovativas con dotación profesional mínima y baja.

Como era de esperar la mayor dispersión se produce en las empresas de nivel industrial. Estas cubren prácticamente la totalidad de los sectores productivos analizados desde la Vestimenta a la Química y, en cuanto a dotación de profesionales, dos tercios de la misma se concentran en los niveles mínimo y bajo.

Cuando se observan las cuatro categorías que integran la estructura ocupacional se aprecia igualmente que: a más alto nivel de profesionalización corresponde una mayor dotación global de técnicos, mandos medios y personal directivo. Esta tendencia cuantitativa se explica porque la expansión de cada una de las categorías ocupacionales mencionadas, en el caso de corresponder a una transformación tecnológica de la firma, se arrastran recíprocamente. Dicho de otra forma, si una firma tiene procesos tecnológicos complejos reclama que, junto a los técnicos, exista una red de mandos medios para encuadrar a pequeños grupos de obreros dada la complejidad y precisión de las tareas a realizar. A la vez, este tipo de empresas pasa a organizarse en una estructura compleja que discrimina producción, de control de calidad y de investigación. Por su lado, la naturaleza de los productos elaborados requiere unidades especializadas en servicios de apoyo a los consumidores, servicios de comercialización y de información sobre insumos y nuevas

tecnologías, etc. todo lo cual explica un incremento del personal directivo.

"La variada producción exige mucha dotación y muy calificada y, para disminuir esta exigencia, habría que eliminar productos. No sólo se trata de procesos diferentes y específicos sino también de mercados múltiples y que demandan pequeñas cantidades de muchos productos. Eso moviliza a comercialización, administración, marketing".

Por su parte, el personal administrativo tiene una participación creciente en la dotación en la medida en que el nivel tecnológico es mayor y, en relación al incremento de técnicos, MM y PD, la diversificación y la complejidad productiva reclaman de muchos servicios administrativos de apoyo, mientras que la producción física de los bienes es realizada por equipos modernos que no demandan un gran uso de mano de obra. A estos aspectos se le agregan, en algunos casos, la diversificación de clientes y productos así como buena parte del control de la producción que, en algunos casos, está a cargo de administrativos. Finalmente, cuando una empresa avanza en tecnología productiva y, por ello, en utilización de mandos medios y técnicos genera una administración más compleja que reclama mayor personal.

"Lo que más incide en los costos es la mano de obra indirecta (técnicos y mandos medios) que son necesarios por la diversificación de los productos lo que además nos sirve para utilizar la mano de obra que, a veces, es excesiva pero que se requiere en los casos de fabricación de algunos productos muy complejos".



## Categorías ocupacionales según nivel tecnológico de las empresas

Nivel Tecnológ.	Total	Obreros	Admin.	Subtotal	Tecnico	M.Mdios	Direct.
Artesanal	100.00	86.21	8.08	5.72	1.51	2.59	1.62
Industrial	100.00	77.81	11.50	10.69	1.79	6.29	2.61
Téc. de Última Generación	100.00	72.38	13.46	14.16	2.91	9.14	2.11
Innovativo	100.00	56.00	25.87	18.13	5.31	8.43	4.39

El cuadro que antecede muestra claramente como los cuatro niveles de firmas presentan un estructura de la fuerza de trabajo por categorías ocupacionales muy diferente. El personal obrero disminuye en forma sistemática en la medida que se asciende en el nivel tecnológico y entre los extremos de los niveles artesanal e innovativo se produce una caída de 30 puntos de la participación obrera en la estructura ocupacional. Por su lado, el personal administrativo evoluciona del 8,1% del total de empresas artesanales al 25,4% en las innovativas, con registros en los niveles intermedios de escasa diferenciación entre empresas de niveles industrial y de tecnología de última generación. El agrupamiento mandos medios, técnicos y directivos se incrementa regularmente en la medida que asciende el nivel tecnológico: 5,7% en las artesanales, 14,1% en las de tecnología de última generación y 18,3% en las innovativas.

Las empresas uruguayas se ordenan en forma similar a la evolución que registran los países más desarrollados en la materia. Cuanto más alto es el nivel tecnológico menor es la presencia de obreros tradicionales y mayor la de técnicos y categorías afines.

"La planta es electrónica y totalmente computarizada. Se maneja con 3 obreros sentados en una consola (uno de UTU y los otros dos con 2do.ciclo de orientación

científica), un asistente y dos supervisores. Sólo ellos atienden todo en dos turnos y se trabaja 15 días al mes porque con ello se asegura toda la producción. Igual la empresa les paga los 25 jornales".

Pero, como la transición tecnológica es aún parcial e incipiente, como conviven en una misma firma sectores productivos tecnológicamente atrasados con otros avanzados y, como las firmas se organizan internamente con una composición de RR.HH. y equipamientos muy diferentes, en el seno de cada una de las categorías mencionadas se presentan dispersiones en relación a la media. Son evidentemente mucho más homogéneas las categorías artesanal e innovativa y marcadamente dispersa la industrial donde coexisten fenómenos muy dispares.

La clasificación del personal ocupado por categorías no equivale a una calificación por niveles educativos. Como lo han demostrado múltiples estudios internacionales, la competencia para el desempeño de ciertos cargos -el prototipo es el caso de los mandos medios- es adquirible con la formación académica o con la praxis y está estrechamente vinculado a otras variables como calidad del desempeño y antigüedad. En algunos casos, el titular de una posición de mando medio es un PU, en otros es una persona con

apenas primaria completa pero que ha adquirido -a lo largo de su experiencia en la planta y por capacitación informal al lado de un profesional o formal, realizando cursos y/o entrenamiento en otras plantas en el exterior- un conjunto de conocimientos que lo habilitan para el desempeño del puesto. La histórica indefinición de la posición de mando medio en la estructura ocupacional y tecnológica explica que sus titulares provengan de los más diferente contextos. Por eso el problema de la capacitación de los mandos medios es hoy día la principal preocupación de las empresas estudiadas porque la resolución del perfil educativo requerido no es clara ni fácilmente definible.

"Es imprescindible que el gobierno encare una política de capacitación de mandos medios. En este país no tienen preparación, todos los cursos son excesivamente teóricos o superficiales".

"Fallan los instrumentos pedagógicos tanto en secundaria como en la Universidad. Faltan cursos de Relaciones Interpersonales, de prácticas laborales e incluso conocimiento básico sobre qué es una empresa y nociones de administración y organización. Sin eso no hay manera de obtener mandos medios eficientes. Toda la enseñanza es teórica y ocurre que la gente que ya está en funciones se resiste al aprendizaje de cosas básicas como computación".

"Si ni en el liceo ni en la Universidad, ni qué decir en la UTU se enseñan técnicas de estudio, cómo pretender que los mandos medios adquieran un lenguaje empresario, técnicas organizativas y de administración, práctica en resolución de casos (que no se ve ni en la Facultad) que es lo que necesitan para dejar de ser buenos obreros que se transforman en capataces por antigüedad, por buen desempeño o simplemente porque no se puede incorporar más gente y se necesitan discriminar tareas".

Las empresas nuevas, es decir creadas y equipadas en el último quinquenio e

instaladas como firmas separadas y, generalmente, con una localización geográfica sin tradición industrial, son las que más frecuentemente utilizan profesionales universitarios como mandos medios. Inversamente, las empresas que realizan modernización de equipos en el seno de una estructura tradicional son las que utilizan más comunmente MM que provienen de la línea de producción y que han sido de una u otra manera calificados en el trabajo. En esta opción, seguramente interviene la escasa libertad de las empresas para cambiar su personal y los reconocimientos a funcionarios que, durante años y décadas, fueron "creciendo" junto a la firma, así como la necesidad de generar una movilidad interna que sirva de estímulo para el desempeño funcional.

El tema de la movilidad de la mano de obra desde puestos de mínima calificación a puestos superiores se registra en todas las áreas, incluso en algunos puestos técnicos. Así se produce la paradoja de puestos técnicos desempeñados por personal de muy escasa instrucción formal. Sin embargo, esta movilidad resulta improbable cuando se trata de sectores productivos de tecnología avanzada y que manejan procesos productivos de alta exigencia como es el caso de algunos sectores de la Química y Farmacia. En estas ramas, los conocimientos requeridos para el desempeño de los puestos calificados e incluso algunos mandos medios sólo son adquiribles a través de la formación académica regular. Por lo antedicho, la clasificación de la mano de obra por categoría ocupacional no coincide con la de los profesionales universitarios presentada anteriormente y en este estudio se utilizarán, alternativamente, como indicadores de cambio de la estructura la participación de cada categoría ocupacional y el grado de impregnación de profesionales universitarios en la dotación de la firma.

El análisis por categoría tiene a oscurecer los fenómenos de

comportamiento empresarial de modernización parcial y también de modernización incongruente.

Se habla de modernización parcial cuando se producen fuertes inversiones en equipamiento que no son acompañadas de un reclutamiento adecuado de profesionales universitarios o cuando los puestos técnicos son desempeñados por personas de baja calificación educativa que adquieren capacitación en el trabajo. En algún momento del proceso productivo y de gestión esta modernización parcial crea o creará ineficiencias en el uso del capital, problemas de calidad de los productos y, fundamentalmente, dificultades para la utilización máxima de los recursos disponibles.

"Tuvimos que eliminar el segundo turno porque no tenemos mandos medios responsables y que quieran asumir su rol de mando y obreros calificados para llevarlo adelante. Resultaba más costoso y problemático mantenerlo que concentrar toda la producción y el control de calidad en un solo turno".

Se habla de modernización incongruente, fundamentalmente, en dos tipos de casos:

1) El de las empresas que, con un nivel tecnológico artesanal o industrial incipiente pretenden sostenerse y ampliar su participación en el mercado exportador que han logrado en virtud de una capacidad comercial exitosa, lo que constituye a la larga una posición endeble porque, en algún momento, otra empresa con mayor competitividad productiva nacional o extranjera podría desalojarlos del mercado.

"Esta es una actividad artesanal donde no se puede estudiar. Aquí lo más nuevo que tenemos son los teléfonos pero mientras ellos funcionen y el dueño siga viajando y consiguiendo la locura de pedidos que obtiene -no podemos producir todo lo que se nos pide, falta materia prima y mano de obra para

cumplir en tiempo, porque además no hay planificación que resista y sabemos que lo peor que podemos hacer con EEUU es no cumplir- todo seguirá de maravillas, o sea, casi a contramano de todo el mundo. El es un genio vendiendo y abriendo mercados. Pasa más de la mitad del año afuera".

2) El de aquellas otras que realizan una fuerte apuesta a la adquisición de equipos modernos y carecen de personal calificado en condiciones de planificar la planta y la producción y de lograr la productividad establecida por los fabricantes de la maquinaria. Aquí también se incluyen algunos y pocos casos en los que las dificultades en cuanto a RR.HH. y organización para la utilización de equipos ha bloqueado, incluso, su puesta en funcionamiento.

"Cuando trajimos la máquina desengrasadora hubo resistencia obrera -porque eliminaba las horas extras y porque teníamos dificultad para su manejo- por eso contribuyeron a su rotura que la empresa nunca intentó arreglar. Ahora tampoco funciona el control computarizado y se maneja por experiencia y conocimiento de la práctica".

"Se ha importado tanta maquinaria que alguna ni se llegó a poner en funcionamiento porque no siempre se pudo hacerlas andar y, a veces, traer un técnico extranjero salía más caro que el beneficio de la máquina. También se han dado problemas entre algunos técnicos de acá: por ejm. se hizo un enorme galpón y después se decidió instalar un riel con perchas, que tiene que sostener tanto peso que ahora el arquitecto y el ingeniero discuten si resiste".

En el universo de esta muestra, ejemplos de modernización incongruente se encuentran especialmente en empresas de los sectores Lana, Textil Lana y Textil No Lana que, por su equipamiento, fueron clasificadas tecnológicamente como de

última generación. En ellas la representación obrera supera al 85% de la mano de obra mientras que el conjunto de técnicos, mandos medios y personal directivo apenas alcanza el 10 % y el nivel de profesionalización es mínimo. Es decir que si bien la modernización en el equipamiento es evidente, en materia de recursos humanos tienen una estructura más próxima a la de una empresa de nivel industrial e inclusive, en algunos casos, similar a las empresas definidas como artesanales.

4. La performance exportadora de las empresas y su relación con el nivel tecnológico

Tal como ya se explicara en el cap.II el universo de empresas estudiadas fue seleccionado siguiendo los criterios desarrollados por CEPAL para establecer una tipología de desempeño exportador, centrando la atención en aquellas que presentaron un comportamiento exportador dinámico durante el período 1981-1988. Se definió como actividad dinámica la de aquellas empresas que, habiendo tenido una participación mayor o igual al 1% de las exportaciones totales en dicho período, manifestaron una tasa de crecimiento de sus exportaciones superior a la tasa global promedio anual de los valores de las exportaciones uruguayas.

Las empresas seleccionadas para la Encuesta correspondían a tres tipos de

categorías por su comportamiento exportador:

a) Permanentes dinámicas, es decir con antecedentes exportadores a lo largo del período 1981-1988 y con crecimiento de los valores exportados superiores al promedio nacional.

b) Nuevas dinámicas que se incorporaron a la exportación a partir de 1985 y que, en cuanto dinamismo, son similares a las anteriores.

c) Permanentes no dinámicas cuyos incrementos de exportación en valor han sido inferiores al promedio nacional.

Quedaron sin clasificar 3 empresas: una porque había iniciado sus exportaciones en 1990 y otras dos, porque si bien poseían peculiaridades en el ámbito laboral y tecnológico que justificaron su incorporación en la muestra se careció de los datos necesarios y confiables para ubicarlas en alguno de estos agrupamientos.

Como se muestra en el siguiente cuadro, las empresas encuestadas, en su conjunto, registran un importante incremento de los valores de exportación en dólares, pasando de 167 a 423 millones, crecimiento que se expresa en un Índice de 253.

**Evolución de los totales anuales en dólares exportados  
por las empresas encuestadas según dinamismo exportador  
(en miles de dólares USA)**

Performance Exp.	1985 ventas	1986 ventas	1987 ventas	1988 ventas	1989 ventas
Perm. Dinámica	60036	95829	143276	161961	170605
Perm. No Dinám.	100863	109916	121186	140892	165949
Nuevas Dinám.	6308	17113	50581	91585	86661
Totales Export.	167208	222859	315044	394439	423216

El papel de las empresas permanentes dinámicas (PD) es de suma importancia, dado que en 1985 aportaban el 36% del conjunto de las exportaciones del universo analizado y, en 1989, ascienden aún más llegando al 40% con lo que registran un índice de crecimiento de los valores de sus exportaciones de 284 en el período 85-89.

Junto a ellas se destacan las nuevas dinámicas (ND), es decir, las que empiezan a exportar a partir de 1985 y que, anualmente, se engrosan por la incorporación de otras empresas a la actividad exportadora que, en muchos casos, coincide con la emergencia de empresas nuevas a secas y, en otros, con la inauguración de nuevas plantas. Esta categoría que, en 1985, apenas aportaba el 3.7% de los valores exportados por el conjunto en estudio pasa, en 1989, a aportar el 20% de éstos con un índice de crecimiento en el período de 1374.

El papel que cumple la emergencia de estas empresas volcadas a la exportación constituye un punto muy relevante para el análisis de los RR.HH.. En unos casos porque se trata de organizaciones que incorporan un patrón moderno de gestión de Personal, en otros porque en virtud de la radicación en el Interior incorporan a la industria una mano de obra sin antecedentes

ocupacionales o al menos industriales y, en otros más, porque la asimilación de nuevas tecnologías lleva a una categorización muy polarizada de las ocupaciones entre aquellas de ejecución de tareas simples y rutinarias y las de alta calificación, situación que determina las características del reclutamiento y las políticas de capacitación.

La categoría de empresas permanentes como exportadoras y no dinámicas (PND) ha registrado entre 1985-1989 el menor de los crecimientos en valores exportados (índice 164). Esta denominación puede hacer pensar que las empresas ubicadas en este nivel están estancadas lo que no es así. Han incrementado sus valores de exportación pero a un ritmo inferior al promedio nacional y la categoría comprende a un conjunto más heterogéneo que las otras dos anteriormente consideradas.

Cuando se vincula esta clasificación empresarial con la ya desarrollada por nivel tecnológico alcanzado se observa que, en cada estadio tecnológico, se registran representaciones de las 3 categorías de performance exportadora. El fenómeno exportador no se circunscribe a la incorporación tecnológica ni a la modernización del perfil de los RR.HH..

En la industria exportadora del Uruguay conviven varios niveles de desarrollo tecnológico, de relaciones laborales y también de gestión exportadora (GE). Esta puede ser exitosa sin innovación tecnológica y sin modernización en RL en varias situaciones especiales. A vía de ejemplo, pueden señalarse dos o tres ejemplos: se alcanza el éxito exportador por la pura gestión comercial, que logra una ampliación de la venta a través de una exitosa vinculación con los mercados de distribución de un producto simple pero adaptado a una demanda social existente que pudo ser detectada y explotada en el momento preciso.

Otra posibilidad: la industria tiene un tipo de producto que se corresponde a un nicho de mercado donde las condiciones de competencia de otros países están muy acotadas por dificultades propias de sus empresas para acceder a él. Puede ser una empresa nacional que hace un producto que utiliza una abundancia de recursos existentes en el país mientras que los procesos le son dados por los propios compradores o, una extranjera que recibe la tecnología de la Casa

Central ubicada o conocedora del lugar de la demanda.

Un último ejemplo: hay empresas que conquistan el mercado porque establecen una relación calidad-costos que les permite ser competitivas, ya sea porque los salarios son bajos en relación al producto que generan o porque logran "adaptar" viejos equipos con los que alcanzar esos resultados. El caso de las empresas artesanales que registran sólo dos representantes en la categoría de no dinámicas sería un buen ejemplo de lo anterior así como del papel que le cabe a la industria artesanal en las exportaciones uruguayas. La experiencia de Italia en materia de exportaciones ha demostrado el enorme campo que existe para empresas de esta índole que logran relaciones favorables en materia de precio final o singularidades en diseño, tipo de producto, etc. que no reclaman de una alta tecnología. Por otro lado, no debe olvidarse que las empresas de tipo artesanal que figuran en esta encuesta no son una representación del total del sector sino de aquellos casos excepcionales que figuran como exportadoras.

### Clasificación empresarial por performance exportadora según nivel tecnológico

Performance N. tecnolog.	No dinámica	Dinámica	Nueva Dinámica	Total
Artesanal	2	7	2	11
Industrial	12	9	7	28
Tec.últ.gener.	4	6	4	14
Innovativa	1	2	1	4
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>57</b>
	33.3	42.1	24.6	100.0

Una vez más, la categoría industrial es la que expresa mayor dispersión en cuanto a su performance exportadora y la que tiene en la celda de no dinámicas la mayor representación. Como el espectro es muy heterogéneo es también la que ostenta uno de los porcentajes más altos en nuevas dinámicas que aglutina a las empresas recientemente incorporadas al mercado exportador, ya sea por maduración del proceso industrial para el consumo interno que las habilitó a salir al mundo o por su implantación reciente. Algunas de estas empresas se han incorporado con productos nuevos que les permitieron conseguir mercados hasta ahora inexplorados por el comercio uruguayo o nichos en un país determinado.

En cuanto a las empresas de última generación tienen una distribución perfectamente regular con dos extremos de PND y ND y una cúspide en la categoría dinámica. Tanto en éstas como en las innovativas, las que se ubican como no dinámicas se hayan muy afectadas por las oscilaciones de precios y mercados de productos textiles y cueros, lo que les ha impedido la expresión en valores exportados de su esfuerzo tecnológico. En otros dos casos, uno perteneciente a la industria Química y otro a productos farmacéuticos se podría pensar que el esfuerzo en investigación y desarrollo de nuevos productos aún no ha madurado suficientemente como para traducirse en más exportaciones.

5. La clasificación de las empresas por el grado de profesionalización, modernización y desarrollo del área de Relaciones Laborales

De la misma manera que se verifican niveles de incorporación tecnológica dispar en el conjunto de la industria exportadora estudiada y al interior de cada sector, cuando el análisis se focaliza en el objetivo que justifica este trabajo, o sea las políticas aplicadas en materia de recursos humanos y en el nivel de

modernización, sistematización y profesionalización que alcanza la organización del área de Personal en sus múltiples facetas, esta disparidad se repite y acentúa.

Teniendo en cuenta diferentes pautas de evaluación y el abordaje de la problemática tanto operativa como conceptual del área de Personal se realizó una caracterización del perfil empresarial. Dichas pautas se identificaron a lo largo de los distintos ítems y capítulos específicos del formulario de la encuesta. Los considerados de mayor peso fueron: rango, dependencia, ubicación en el organigrama, dotación, estructura y discriminación de tareas y funciones del departamento de Personal (Item 2 Organigrama funcional). Estos elementos permitieron evaluar las características de la estructura (discriminada, compleja, multifuncional, indefinida, etc.) y el nivel de tecnificación. Por su lado, la existencia de registros y datos estadísticos (verificada por el grado de dificultad manifestado para integrar los datos cuantitativos solicitados en los ítems 3, 5, 8 y 9 del cuestionario) mostró no sólo el nivel organizativo sino también la significación que la información acerca del factor humano tenía en la empresa. Los mecanismos y técnicas de selección y evaluación de desempeño (Items 5 y 6) así como el lugar de la capacitación en la empresa (Item 9) y la intervención que en esta actividad tiene el Sector Personal permitieron un panorama de la profesionalización del área y de su grado de incidencia en el desarrollo y planificación de la empresa.

La clasificación así obtenida tiene precisamente el carácter de generalización y síntesis de los diferentes aspectos estudiados, que también se verán separadamente, y obedece al entendido inicial del interjuego permanente de variables que, sólo en su conjunto, permiten evaluar el papel del factor humano en la organización empresarial. Igualmente, por

su intención globalizadora, agrupa a las empresas por sus variables significativas lo que no anula la existencia de otras dimensiones que pueden llegar a ser incluso contradictorios con aquéllas.

1) Desvalorizada y dependiente. Agrupa a aquellas empresas que carecen de una política específica para el área, donde las funciones del Sector Personal se centran en lo meramente administrativo, prioritariamente dedicada a la liquidación de haberes y sin ninguna autonomía en la toma de decisiones. En general, aparece como sub-valorado, lo que muchas veces surge con claridad del propio organigrama empresarial. Este carecer de política definida para la temática de Relaciones Laborales tiene como consecuencia natural una Oficina de Personal con mínima dotación, o compartida con las áreas contables o administrativas propiamente dichas, una jefatura de imprecisa formación profesional o, en la mayoría de los casos, que acumula tareas siendo la de Personal una consecuencia anexa o derivada de la función prioritaria gerencial o de dirección de las áreas de producción o administración. En su conjunto, el área de Relaciones Laborales tiene un lugar de muy escasa significación en la problemática empresarial que se traduce en ausencia de sistematización y profesionalización.

2) Tradicional y personalizada. La concepción de la administración de Personal se centra en el conocimiento y seguimiento directo efectuado por el responsable del área que, intuitiva y asistemáticamente, tiene a su cargo desde la selección de personal hasta el manejo de las relaciones gremiales (entendiendo por ellas tanto aquellas que puedan derivarse de la existencia de un organización obrera de base, como el tratamiento de las problemáticas individuales o grupales que hacen al par trabajador - empresa). De esta relación directa y personalizada surge una concepción de corte paternalista o autoritaria -con todos los matices posibles según la historia empresarial y su vínculo con los trabajadores- donde conceptos como lealtad, antigüedad,

jerarquización arbitraria o no claramente fundada, secretos y mitos empresariales tienen un rol organizativo y determinante del perfil empresarial. La modernización de métodos y procedimientos es escasa, hay ausencia de registros sistematizados y, fundamentalmente, desde el ángulo de las políticas empresariales, poca reflexión y proyección de la problemática global de la administración de los RR.HH. que queda reducida al sostenimiento de un buen clima laboral, sin proyecciones futuras, y a la resolución de las necesidades puntuales determinadas por las propias demandas de la producción.

3) Con esfuerzos unilaterales de tecnificación. En esta categoría se agrupan aquellas empresas donde coexisten métodos y procedimientos modernos y tecnificados para la optimización de los RR.HH., una jefatura del área con formación sólida y específica en la temática de Personal y un buen nivel organizativo del Sector con contradicciones o incoherencias en la propia definición empresarial de las políticas para el área. A pesar de los esfuerzos continúan prácticas paternalista y/o dirigistas, se desaprovechan esfuerzos de capacitación o se ignora la importancia que ésta pueda tener en la formación de los recursos, se registran contradicciones entre demandas de formación profesional o de calificación ocupacional desde la línea y las reales posibilidades de aprovechamiento o desarrollo profesional que la empresa ofrece, lo que conduce a frustraciones y desmotivaciones. En otros casos, aún no se logran integrar y recoger exitosamente las propuestas y demandas de los distintos niveles de la organización tornando imprecisa o incoherente la modernización desde la órbita de los RR.HH..

4) Profesionalizada y modernizada. La organización del área es discriminada y compleja abarcando la pluralidad de aspectos que hacen a las relaciones laborales. Se destaca el propósito de obtener una administración racional y



fundada de los recursos, se aplican técnicas de selección, seguimiento y evaluación de personal, existe planificación para atender las necesidades de la empresa actuales y futuras, tanto en materia de ingresos como de capacitación de los trabajadores y para alcanzar la optimización de esfuerzos e inversiones. Se cuenta con información precisa y organizada acerca del personal y de la propia organización. Finalmente, el nivel de reflexión y concientización acerca de la temática es alto y global y el lugar del área de Relaciones Laborales dentro de la organización es valorizado.

5) Dependiente de la casa central: Esta última categoría es, en muchos aspectos, un subconjunto de la anterior y en el texto se presentará a veces separada y otras veces subsumida bajo el rótulo de "Profesionalizada

y modernizada". Incluye aquellas multinacionales que, localmente, tienen un Sector Personal dedicado a los aspectos administrativos y legales mientras que la planificación, desarrollo e incluso la definición de las políticas se realiza en la Sede Central que establece los lineamientos y aporta la infraestructura necesaria para su aplicación.

Cuando las empresas así caracterizadas desde el punto de vista de las Relaciones Laborales se cruzan con las categorías de desarrollo tecnológico que se vienen utilizando en el informe surgen correlaciones importantes aunque estas relaciones tienen, para las empresas de nivel tecnológico de última generación e innovativas, una dispersión bastante llamativa.

**Categorización empresarial por perfil de las Relaciones Laborales según nivel tecnológico**

Rel.lab	Desvalori- zada	Tradi- cional	Esfuerzo tecnific.	Profesio- nalizada	Depend. C.Matriz	Total
N.tecnol.	6	5				11
Artisanal						18.3
Industrial	5	10	12	2		29
T.Ult.gen.	3	3	1	5	3	15
Innovativa		1	1	2	1	5
Column	14	19	14	9	4	60
Total	23.3	31.7	23.3	15.0	6.7	100.0

Las empresas consideradas de tecnología artesanal se distribuyen, desde el punto de vista de las Relaciones Laborales, casi por mitades en las dos primeras categorías: desvalorizada y dependiente y tradicional y personalizada.

Las empresas de nivel industrial concentran la mayoría de sus frecuencias entre las categorías tradicional y personalizada y con esfuerzos unilaterales de tecnificación pero aún siguen conservando un remanente de casi el 20%

de ellas que tienen relaciones laborales del tipo desvalorizada y un escaso porcentaje - inferior al 10% - que se ubica en la categoría profesionalizada y valorizada. Es normal que la categoría industrial que, como fue analizado anteriormente, presenta una heterogeneidad considerable tenga también una disparidad no menor en la distribución de las frecuencias de categorización desde este enfoque.

Las empresas definidas como de tecnología de última generación resultan extraordinariamente contradictorias desde el punto de vista de sus Relaciones Laborales. En el extremo superior, 8 de las 15 empresas se reagrupan como profesionalizadas, ya sea autónomas o dependientes de la Casa Central, dado que esta dependencia implica que la empresa local carece de los elementos de profesionalización y desarrollo porque éstos están concentrados en la Casa Matriz, de donde vienen la mayoría de las decisiones, que sí se manejan con un alto grado de tecnificación. En el otro extremo, se ubican también 7 empresas que, siendo tecnológicamente de última generación, en cuanto a sus Relaciones Laborales 3 son desvalorizadas, un número igual tradicionales y 1 con esfuerzos de tecnificación. De las desvalorizadas, 2 corresponden a textiles de alta modernización tecnológica en equipamientos pero de procesos productivos que, incluso podría decirse, que han sido simplificados por la automatización alcanzada. Este es un tipo de situación conocido en la literatura sobre efectos tecnológicos en la producción industrial. El equipamiento permite reclutar un personal que, a condición de ser responsable, no reclama de una capacitación elevada y las tareas, dado el grado de automatización, se pueden clasificar de rutinarias y prefijadas salvo para las áreas específicas de mantenimiento y control de calidad. Todo ello puede permitir un nivel de simplificación en el manejo de la problemática de RR.HH..

"Para qué queremos registros si les conozco la cara a todos, sé cómo y dónde

viven y también sé muy bien de sus vicios chicos y grandes".

"Con llevar las planillas de producción basta, por eso no preguntamos nada más que los datos personales al ingresar. No sabemos cuál es el nivel educativo. Descubrimos que podía ser importante cuando aparecieron problemas en la integración de las planillas -que se ingresan por computación porque todos los sistemas fueron traídos desde la Casa Central-. No las llenaban o lo hacían mal y ahí descubrimos que algunos no sabían leer".

"Para este trabajo cuanto menos sepan mejor".

Cuando la actividad industrial está altamente automatizada y cumple procesos repetitivos tiene una composición de personal con un gran volumen de no-calificados (pero sí educados para la responsabilidad ante el manejo del equipamiento y la asiduidad), un pequeño sector de calificados en mantenimiento, en alguna parte de los procesos productivos y en control de calidad y un sector clave que es el de técnicos porque son los que conocen sobre el mantenimiento del equipo y los procesos y que, por ende, no pueden ser fácilmente sustituibles. En estos casos, la problemática de las Relaciones Laborales (RL), en cuanto a esfuerzos de capacitación y seguimiento se concentran en dichos técnicos y en los obreros calificados por lo que pueden ser atendidos perfectamente por la línea de producción, especialmente cuando el volumen total de la dotación es bajo. Ello explica que el perfil del área de Personal resulte desvalorizado o tenga características tradicionales.

Inversamente, cuando la producción no sólo se sostiene en equipamientos modernos y automatizados sino que hay innovación constante en procesos y productos y, en algunos casos, se complementa con investigación y desarrollo,

la distribución de los efectivos se caracteriza por una gran masa de personal calificado y dos extremos que pueden incluso tener el mismo peso: los obreros no calificado (OBNC) y los técnicos. En este caso el área de Personal tiene que estar actuando permanentemente en la capacitación y seguimiento para que resulte factible la adaptación a procesos productivos cambiantes. Y, como parte de la producción formal del conocimiento y capacitación del personal se realiza a través de transmisión de la experiencia, no pueden funcionar con una alta rotatividad de la mano de obra porque el tiempo de formación es extremadamente prolongado y costoso.

"El capital más importante que tenemos es nuestra gente. Hoy sabemos que el obrero que piensa es más eficiente y manejable. Produce más y mejor y en la medida en que puede participar y siente cuán valorada es, su identificación y responsabilidad aumentan".

"La dirección participativa es una forma más eficiente de manejar una empresa, tanto del punto de vista económico como del punto de vista humano. Fundamentalmente, porque pone a "trabajar" la mente de todos los que forman la empresa ... Al poner a trabajar las mentes, mejoramos la eficiencia económica, pero también la eficiencia del punto de vista humano, porque los hombres se sienten más realizados cuando aportan todo de lo que son capaces y no sólo su esfuerzo físico en lo que, por otra parte, pueden ser sustituidos ventajosamente por máquinas ... Pero la máquina no es capaz de innovar, de inventar, de cambiar o hacer un cambio, una mejora, lo que puede hacer el hombre con su inteligencia, con su inventiva".

"Como responsables del capital humano sabemos que no habrá crecimiento ni éxito empresarial sin el crecimiento, el desarrollo, la capacitación permanente y el éxito de su gente. Esto exige estimular su potencialidad y su entusiasmo, valorando su aporte como fundamental".

Por lo explicado anteriormente, las empresas que por su nivel de modernización tecnológica son clasificadas como de última generación, tienen Relaciones Laborales que comprenden a los dos extremos del espectro dado que la innovación tecnológica está referida al equipamiento y no necesariamente a las concepciones en materia de RR.HH. que la acompañan.

De las empresas que, por nivel tecnológico, han sido calificadas de innovativas 3 tienen Relaciones Laborales profesionalizadas y valorizadas (autónomas o dependientes de la Casa Central), una se ubica en la categoría con esfuerzos de tecnificación y una última figura como tradicional y personalizada porque, si bien su esfuerzo de investigación y desarrollo de productos es de los más altos de las empresas estudiadas, dada su pequeña dotación el área de Personal es atendida en forma directa por uno de los directivos, con adecuada formación técnica pero no específica en la materia. Los contactos y conocimientos con un personal de alta jerarquía técnica permitirían obviar una organización profesional del área.

Cuando la caracterización precedente se cruza por rama de actividad las empresas se distribuyen casi igualitariamente en cuartos (se agrupan junto a profesionalizadas las dependientes de Casa Matriz) lo que una vez más estaría mostrando la convivencia de modelos diferentes e incluso opuestos ya no sólo en el universo exportador estudiado sino al interior de cada sector productivo. Si se consideran las categorías desvalorizadas y tradicionales agrupadamente, puede señalarse que la mayoría de las empresas encuestadas (55%) en materia de desarrollo y valorización de los recursos humanos tienen un perfil tradicional, de escasa o nula tecnificación, con ausencia de asimilación de las concepciones innovadoras de administración de Personal que otorgan un rol protagónico al desarrollo, la preparación

y aprovechamiento del capital humano. O dicho de otro modo, en el conjunto de los recursos movilizados en la producción (físicos, materiales, financieros, tecnológicos y humanos) la valorización de los RR.HH. no aparece claramente significada y, por ende, no han llegado a ella los esfuerzos de inversión y tecnificación que, en muchos casos, sí ya han sufrido los dispositivos físicos y tecnológicos.

Cuando se observan las empresas cuyas políticas para el área de RR.HH. se consideran como de esfuerzos unilaterales de tecnificación surge que, con la sola excepción de la industria de la Vestimenta de Cuero, todas las ramas estudiadas tienen casos en esta categoría lo que parece indicar una tendencia hacia la transformación de las Relaciones Laborales. Para Textil Lana, Vestimenta y Perfumería esta categoría es la frontera alcanzada, mientras que para Química Orgánica, a vía de ejemplo, es el

estadio menor del desarrollo en Relaciones Laborales alcanzado en el sector.

Esta situación se justifica en el hecho de la coexistencia de dos variables de análisis simultáneas: sector y empresa. En un sistema de libre competencia se van a registrar algunas empresas que avanzan en la modernización tecnológica y en la de Relaciones Laborales realizando un cambio integral del sistema productivo y social mientras otras incorporan tecnología para modificar producción pero no asumen las otras dimensiones de la modernización. Otras más, conservan un esquema tradicional en lo tecnológico y en los recursos humanos, que era el perfil del país industrial antes de la experiencia exportadora. Por el momento hay espacio productivo y exportador para ese tipo de empresas y nada asegura que no pueda continuar existiendo.

#### Caracterización de las Relaciones Laborales según rama de actividad

Rama Act.	Desval./ Tradic.	Esfuerzo tecnific.	Profesionalizada	
Lana 50	3	1	2	6
Tex.Lan.60	3	1		4
T.N.Lan.61	3	1	2	6
V.Alg. 70	3	1		4
V.Lana 71	4	1		5
V.Cuero 72	4			4
Cuero 80	4	2	1	7
Q.Org. 90		2	5	7
Q.Inor. 91	3	1		4
P.Farm. 92	3	1	2	6
Perfum. 93	2	2		4
Cerám. 94	1	1	1	3
Total	33 55.0	14 23.3	13 21.7	60 100.00

Una lectura esquemática del proceso de modernización llevaría a postular que, de seguir el esfuerzo de modernización -acelerado por la mayor competitividad que generaría el MERCOSUR-, las empresas se irían desplazando de las categorías para ubicarse en las posiciones de profesionalización de las Relaciones Laborales que hoy tiene, por ejemplo, la Química Orgánica.

Pero, como el desarrollo equilibrado es más un modelo de análisis que una realidad de los procesos de cambio, todo parecería indicar que los desequilibrios propios de una transición económica y social estarán presentes por un período largo, porque en el cambio no sólo intervienen los estímulos -que no son homogéneos- provenientes de los mercados internacionales, sino la estructura social uruguaya y las orientaciones de los actores que intervienen en la definición del poder nacional.

La estructura social aporta una determinada visión de lo que es una empresa y de las relaciones sociales que en ella existen de la que no están exentos los protagonistas del sistema social empresa. Esta visión parecería que es marcadamente tradicional. Se trataría de una percepción que concibe la industria como un espacio sucio y ruidoso, dónde personas de baja calificación social y cultural realizan tareas penosas que requieren (o les es impuesto) un rígido encuadramiento para su cumplimiento. Una visión conservadora insisitiría en la falta de disciplina laboral y una visión revolucionaria en las condiciones de explotación. En cualquiera de las dos predomina una noción de imposición y conflicto lo que no constituye un marco adecuado para comprender la complejidad de las relaciones sociales, el efecto de los cambios tecnológicos sobre esas relaciones, la emergencia de procesos de capacitación y la diversidad creciente de las calificaciones educativas y técnicas de quienes trabajan en la industria.

El histórico rechazo a la imagen del empresario que registra la sociedad uruguaya y la valoración mesocrática de lo intelectual sobre lo manual son factores que hacen aún más difícil la comprensión de las transformaciones que se están operando y las que se deberían operar.

El Estado ha manifestado -a través de su cuerpo político- escaso interés en los temas de Recursos Humanos para la industria. El país ha carecido de esas enormes políticas de capacitación de la mano de obra -como el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) de Brasil- y, muy tardíamente, creó una institución dedicada a la capacitación (COCAP) que aún tiene un alcance limitado. Tampoco se ha planteado como objetivo la formación profesional de los especialistas en Recursos Humanos que debería atender desde la planificación y coordinación de las actividades de Capacitación en la empresa hasta las tareas específicas de administración de Personal. Una disposición legal, adoptada en el primer quinquenio democrático que, vía la desgavación impositiva, hubiera permitido estimular las políticas de capacitación ha sido reglamentada en una forma tan estricta que su efectividad fue bien reducida. En conjunto, el papel de la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores no ha sido percibido como relevante en la acción pública.

Los sindicatos tampoco habían manifestado una preocupación muy definida por los problemas de la capacitación y el desarrollo profesional. Pero el impacto de la transformación tecnológica en el último quinquenio -con sus secuelas en reducción de personal, obsolescencia de las capacidades obreras anteriores y requerimientos de calificación- provocó una reacción que, inicialmente, fue en algunos sindicatos y líderes de resistencia a la modernización tecnológica para pasar a ser, en los últimos años, materia de preocupación manifestada incluso en

acuerdos con las empresas, por sectores, etc., sobre modalidades de implantación de nueva tecnología.

En general, los ejes de la reivindicación sindical han sido el salario y la preeminencia de las remuneraciones por categorías y no por méritos personales, por lo cual las reclamaciones fueron más hacia las garantías formales de la promoción que hacia la capacitación. En la prerrogativa de esos ejes intervino e interviene el alto peso de la masa obrera no calificada en la dotación de personal.

Los empresarios, por su parte, son portadores de una cultura social y de una experiencia histórica que no los hace proclives al desarrollo profesionalizado de un área de Relaciones Laborales. La experiencia fue de una producción industrial sobreprotegida por barreras arancelarias que permitía omitir el intento de calificar y capacitar a sus recursos humanos. La cultura social, por su parte, los impulsa a percibir el área de Relaciones Laborales como un sector de choque con las demandas sindicales y la indisciplina individual de los obreros. Durante décadas, una industria de escasa renovación tecnológica y, por tanto, de alta dotación de personal, tuvo como aspecto central de la conflictividad laboral su política de remuneraciones, desde que ellas pesaban considerablemente en los costos industriales y determinaban los precios, salvo que esta incidencia pudiera ser sorteada por una mayor protección arancelaria.

Esos comportamientos tradicionales siguen presentes incluso en los casos en que la tecnología cambió la naturaleza de los problemas. La tecnología disponible para lograr productos de alta calidad tiene incorporada una reducción considerable de la mano de obra requerida por unidad de producto. Por tanto, los costos salariales tienen un menor peso en el producto final - lo que explica porqué la mayoría de las empresas tecnológicamente modernas remuneran por encima de lo determinado en los Consejos de

Salarios- y la conflictividad no se presenta, generalmente, por el tema salarial.

En la vieja tradición, la función del área de Relaciones Laborales era percibida casi en términos exclusivamente represivos.

Los cambios en equipamiento y las progresivas transformaciones en la estructura ocupacional y educativa de la fuerza de trabajo han modificado los datos del problema pero no han alterado íntegramente la cultura -en sentido antropológico- de los actores. La modernización tecnológica se produce de "afuera hacia adentro", del exterior a Uruguay, del ámbito de la tecnología a la empresa en tanto que la modernización de la política de Recursos Humanos reclama de un cambio de "adentro hacia afuera". Es decir, requiere de una revisión de las relaciones jerárquicas basadas en desigualdades sociales, de las visiones del "otro" y una aceptación de relaciones de cooperación fundadas en el reconocimiento de la importancia de la calificación y la experiencia de todos los individuos que integran un sistema moderno de empresa.

No es extraño, en consecuencia, que este tipo de modernización se produzca, en primer término, en aquellos sectores donde el capital humano tiene más peso en el logro de la producción y, también, que sean empresas extranjeras -que, en su gran mayoría, trasladan patrones de países más desarrollados- o empresarios nacionales de alto nivel técnico y referentes internacionales los que resulten pioneros en la creación de un área moderna de Relaciones Laborales.

Todo lo anterior ubica la necesidad de una reflexión política, empresarial y sindical conjunta sobre la problemática de la modernización en materia de Recursos Humanos.

## V. LA EMPRESA Y SU PERSONAL

### A. EL LUGAR Y LA ESTRUCTURA DEL AREA DE PERSONAL

Los rasgos fundamentales de la organización, el funcionamiento y la distribución de tareas y responsabilidades de una institución se reflejan gráficamente en su organigrama. Resultaría una tarea condenada desde su definición al fracaso el registro preciso de las variadas formas organizativas que las empresas encuestadas poseen, pero sí puede establecerse una primera distinción a partir de la precisión o indefinición de su organigrama. Una vez establecida ésta, el carácter deliberativo o ejecutivo de su directorio y el grado de jerarquización permiten visualizar las características organizacionales. Se estableció así una categorización cuatripartita agrupando a las empresas según tengan un:

1) Organigrama indefinido. La imprecisión y superposición de funciones y roles caracteriza este tipo de organizaciones que van desde las empresas unipersonales a las sociedades anónimas cerradas pasando por las de tipo familiar. Esta indiscriminación puede condicionar desde la improvisación hasta una planificación rígida pero contradictoria.

2) Directorio ejecutivo y mínima jerarquización. La toma de decisiones y la puesta en práctica de la mismas se concentra en pocas personas que dirigen de manera efectiva y directa la marcha empresarial, por lo cuál también poseen el mayor grado de profesionalización y/o tecnificación requerido. Los integrantes del directorio al mismo tiempo gerencian las diferentes áreas de la empresa y asumen la responsabilidad técnica.

3) Directorio ejecutivo y rígida jerarquización. Esta combinación traslada a las funciones gerenciales e intermedias la responsabilidad por la puesta en práctica de las decisiones tomadas. La evaluación de riesgos y procedimientos que exige la toma de decisiones trae consigo un nivel de

conocimiento técnico y/o comercial alto mientras que las tareas gerenciales -en cuanto tienen una función definitivamente ejecutoria- pueden carecer de un alto grado de formación a condición de poseer idoneidad organizativa y eficiencia. Este tipo de organigrama, como lógica consecuencia, encubre las situaciones más heterogéneas dado que los grados de tecnificación y profesionalización pueden ser diversos y diseminados tanto en el directorio como en las jefaturas.

4) Directorio deliberativo y amplia jerarquización. Las demandas de profesionalismo y alta formación técnica se diseminan por toda la estructura jerárquica que tiene el deber de la ejecución, la responsabilidad de la proposición de políticas y planificaciones y un grado importante de autonomía en las decisiones. La presencia mayoritaria de profesionales universitarios y técnicos es la consecuencia natural de este tipo de organización funcional.

Las empresas analizadas se distribuyen según este esquema de análisis en las siguientes proporciones: el 30% tiene un organigrama indefinido, un 35% posee un directorio ejecutivo con mínima jerarquización, un 27% se ubica en la 3ra. categoría y sólo el 10% detenta una amplia jerarquización.

Cuando se vincula la categorización en torno al nivel de desarrollo del área de Relaciones Laborales que se ha estado analizando con el tipo de organigrama empresarial se percibe la relación clara entre la organización formal y las políticas instrumentadas. No es casualidad que las empresas que carecen de un organigrama definido y donde la superposición e indiscriminación de tareas es la norma funcional tienen en un 53% de los casos un área de Personal desvalorizada y el otro

47% restante se divide en tradicional y con esfuerzos de tecnificación no alcanzando nunca un nivel de alta profesionalización que se contradecería claramente con esta imprecisión a nivel de tareas.

En el otro extremo, aquellas empresas con directorio deliberativo y amplia jerarquización muestran su alto grado de profesionalización también en el ámbito de sus recursos humanos, ubicándose exclusivamente en las categorías con esfuerzos de tecnificación y profesionalizadas.

De las 21 empresas con un directorio ejecutivo y mínima jerarquización 14 muestran un perfil laboral entre tradicional y/o desvalorizado que implica apostar al

conocimiento cara a cara de la gente, a una relación individualizada, generalmente paternalista, que el responsable de Personal, en su condición de ejecutor de políticas no siempre claramente definidas, debe llevar adelante contando con la instrumentación que buenamente posea. Si esta jefatura está ocupada por un profesional inquieto y de formación específica en la materia, el estadio de desarrollo del área avanza y alcanza niveles crecientes de tecnificación: del total de empresas con esta impronta organigráfica el 67%, como ya se indicó, se ubica en los estadios desvalorizada y tradicional de la categorización en RL y el 33% restante se divide entre esfuerzos de tecnificación y alta profesionalización (local o dependiente de C.Central).

**Categorización de las empresas según organigrama por perfil de las Relaciones Laborales**

	Org.inde- finido	Dir.Ejec. min.jer.	Dir.Ejec. rig.jer.	D.delibe- rativo	Total
Rel.Lab. Desvalor.	9	3	2		14
Tradicion.	4	11	4		20
Esf.tecn.	4	4	5	1	14
Profesion. y Dep.CC		3	5	5	11
	17	21	16	6	60
Total	28.3	35.0	26.7	10.0	100.0

Ahora bien, cuando se ajusta la mirada para, en el interior de este organigrama, incursionar en el ámbito restringido de la estructura y el lugar que, en cada empresa, adquiere el Sector Personal, las singularidades aumentan. Desde las improntas personales de quienes asumen la responsabilidad del sector hasta la propia historia empresarial son múltiples los factores que se combinan para definir un estilo propio que se resiste a generalizaciones de corte estadístico.

El carácter protagónico que, en este nivel, tienen las individualidades insertas en una colectividad (la empresa) que es, a su vez, singular hacen que la ubicación en el organigrama empresarial del Sector Personal, el rango y nivel de dependencia que tiene, así como las funciones específicas que desarrolla no siempre tengan correlatos rígidos con las categorizaciones generales. Como se acaba de demostrar la ubicación formal según jerarquías y funciones no es



por sí sola expresión de la naturaleza real de las relaciones humanas dentro de la institución aunque pueda ser un marco de referencia. Por eso avanzar más e intentar precisar las peculiaridades de la comunicación o del registro que los protagonistas del quehacer cotidiano de la empresa puedan tener acerca de la valorización que ésta tiene de su capital humano sería materia de un análisis totalmente ajeno al propuesto. Por lo expuesto, se ha utilizado esta caracterización organigráfica así como las características funcionales para dar cuenta de uno de los aspectos que "hablan" del lugar de las relaciones laborales sin pretender nunca atrapar la totalidad del fenómeno.

Así, a vía de ejemplo, uno de los elementos que muestran el "lugar" de un área en la organización es el nivel de dependencia, entendiéndose que éste refleja la cuota de intermediación para llegar a las instancias de máxima decisión. Para las empresas analizadas resulta interesante vincular este nivel de dependencia con los rangos del organigrama dado que éstos mostraron que tienen una relación estrecha con el nivel de desarrollo del área de Relaciones Laborales. Este cruce confirma que cuánto mayor es el grado de profesionalización de la estructura organizativa (Directorios deliberativos y ejecutivos con rígida jerarquización) la intermediación disminuye y por tanto aumenta la autonomía de decisión. Así, el responsable del área de Personal de las 6 empresas que poseen un directorio deliberativo o integra éste o depende del Gerente General, mientras que cuando mayor es la imprecisión a nivel organigráfico los grados de dependencia aparecen como variados y con múltiples instancias de intermediación.

Por último, si se agrupan las empresas encuestadas según la estructura del área de Personal y las principales funciones por ella encaradas se repiten las tendencias señaladas dado que sólo 12 (20%) empresas poseen un área de Personal con estructura y funciones discriminadas seguidas por otro 24% que se pueden definir como multifuncionales

mientras que el restante 56% se caracteriza por la imprecisión, superposición e indefinición de funciones. Este grupo se define por la preeminencia de las tareas administrativas y de liquidación de haberes. Por el contrario, cuando tienen centralidad en las políticas empresariales la realización de capacitación así como la instrumentación de beneficios indirectos que acentúan los aspectos sociales (atención de salud, becas y licencias por estudio, asistencia en alimentación, etc.) esto se traduce en un área de Personal cuya estructura es discriminada y precisa.

## **B. LA DOTACION: ESTRUCTURA, EVOLUCION, Y ROTATIVIDAD**

### **1. La composición de la población ocupada por rama de actividad**

#### **a) La distribución en setiembre de 1990**

Tal como ya se señalara, la encuesta abarcó a 60 empresas que, en términos globales, totalizan 18575 puestos de trabajo al cierre del tercer trimestre de 1990. Dado que el promedio de personal ocupado por la industria manufacturera en 1990, como ya se ha visto, superó ampliamente los 200.000 puestos, aún con las diferencias que puedan haberse registrado al tratarse de períodos distintos, la muestra abarca casi el 8%. Si se compara con los totales ocupados específicamente por los sectores seleccionados (Textil, Vestimenta, Cuero, Sustancias y Prod. Químicos) este porcentaje se eleva al 20% de este universo alcanzando, por tanto, un carácter claramente representativo. Esta cifra comprende valores globales desde que incluye aquellas empresas que, si bien fueron entrevistadas y por tanto participaron de la muestra, no aportaron

datos estadísticos precisos que permitieran discriminar detalladamente las características básicas de su personal. Si nos ajustamos al universo estricto sobre el cual se poseen datos que permitan un análisis pormenorizado, está constituido por una dotación total de 17575 personas distribuidas en 12 ramas de actividad (véase Anexo Estadístico Cuadro 1).

Si se evalúa esta cifra de personal ocupado por la industria manufacturera exportadora encuestada, en relación con el total de la Población Económica Activa (PEA) urbana que es de 1.120.000 seguramente resulta pequeña y presenta interrogantes acerca de la validez de establecer inferencias a partir de estos resultados sobre la PEA urbana total e incluso sobre la PEA industrial. Pero, la importancia de esta Encuesta es que se refiere a sectores exportadores industriales dinámicos, sobre cuyo desarrollo se cifran las expectativas de crecimiento del país. A su vez, se trata de sectores que registran importantes cambios tecnológicos que, en principio, debieran determinar el horizonte más avanzado en el uso de los recursos humanos por parte de los distintos sectores productivos. Cabe suponer que si en las políticas públicas se considera a la exportación y a la integración en el MERCOSUR la locomotora del desarrollo económico, ese mismo sector exportador debería ser también el transformador del perfil de los recursos humanos, ya sea por reclutar y capacitar a los mejores como por transmitir señales al resto de la sociedad sobre cuáles serán las tendencias futuras, influyendo así en las demandas de educación adecuada al desarrollo futuro y en los comportamientos hacia la formación profesional y la capacitación de los individuos.

La información que proporciona la Encuesta indica que la realidad es más compleja y que las transformaciones a venir no serán lineales. Si bien la Encuesta no intentó lograr una representación de empresas proporcional a las registradas como exportadoras en cada rama ni, menos aún, alcanzar determinadas proporciones de

personal ocupado por sectores, es indicativa del carácter de capital intensivo o de ocupación intensiva que tienen los respectivos sectores de exportación industrial.

Los datos proporcionados por las empresas permitieron conocer que, en el universo considerado, la industria de la Vestimenta figura con el más alto porcentaje de la PEA encuestada (20.4%) seguida en dotación por la industria Textil No Lana (14.7%), el Cuero, la industria Química Orgánica y la Cerámica que emplean respectivamente el 13,4%, 12,4% y 12,3% del total de personal ocupado. A continuación se ubica Textil Lana (11.5%), mientras que el resto de las actividades se distancian claramente, demandando apenas alrededor de un 5% de la mano de obra hasta llegar al 2,3% que muestra a la industria Química Inorgánica como la actividad que requiere una menor dotación de personal y, a su vez, altamente tecnificada como se podrá observar posteriormente (Cuadro 2).

Los datos presentan, pues, una clara dicotomía entre la industria de la Vestimenta con alto nivel de empleo y bajas calificaciones y la Química donde la escasa dotación va acompañada de más altas calificaciones.

#### b) Las tendencias desde 1987 a 1990

En términos generales, la evolución del empleo desde 1987 a 1990 mantiene el ranking señalado presentando a Vestimenta, Textil No Lana, Química Orgánica y Cerámica como los rubros más intensivos en mano de obra y a la Química Inorgánica y Farmacia como los que menos alternativas de empleo ofrecen. (Cuadros 4 y 5).

Puesto que no todas las empresas encuestadas aportaron datos históricos y discriminados acerca de sus dotaciones este

análisis de la evolución se efectúa sobre aquellas empresas que sí lo hicieron (47 en un total de 60 o sea el 80%) de modo de no distorsionar la relación. Ello implica que el total de personal en 1990 se reduce a 15.108 y también sufren disminuciones los valores de los años anteriores pero, en su defecto, aseguran la visión del proceso evolutivo. Igualmente, se hayan depuradas las 3 plantas inauguradas con posterioridad a 1987 y que pertenecen respectivamente a Lana, Textil Lana y Textil No Lana pero sus dotaciones no alteran la relación indicada.

Los datos históricos permiten señalar, por tanto, una estabilidad en la participación sectorial en el interior del total de personal ocupado. Ello no se contradice con el crecimiento que rubros como la Industria Química registran en el total exportado: estos datos confirman su carácter de actividad de alta inversión de capital pero poco insumo de mano de obra, de modo tal que su crecimiento se deriva de la aplicación de tecnología que permite una producción media por hombre más alta.

Igualmente, los valores totales de empleo de la industria exportadora de la que se poseen series históricas de ocupación (1990: 15108, 1989: 15274, 1988: 14953, 1987: 15249) señalan una relativa estabilidad, con una ligera caída en 1988 que se recupera en 1989 y una tendencia a la disminución en el último año que más que de los datos numéricos surge de las expectativas de empleo declaradas por las empresas participantes que, en su totalidad, señalan una tendencia decreciente de sus dotaciones (tal como se constatará al estudiar los datos cualitativos recogidos). En una visión muy rápida de la evolución de la economía uruguaya cabría indicar que, en 1985, con la reinstauración de la democracia, aumenta la PEA ocupada sin aumentar el producto como consecuencia de la regularización de las situaciones laborales que se arrastraban de la dictadura. En 1986 se da el uso pleno del equipamiento ante la demanda brasileña provocada por el Plan Cruzado con aumento de horas trabajadas, en

1987 comienzan a madurar ciertos proyectos de inversión acicateados por la demanda del 86 y, en 1988, desciende el volumen de personal pero continúa incrementándose la actividad económica. Es un año de gran impacto en innovación tecnológica que provoca, en ese primer momento, jubilaciones forzadas, no incorporación de vacantes, despidos en algunos casos y, por tanto, disminución del personal ocupado. La incorporación de tecnología provoca múltiples efectos, no sólo de reestructuración en quienes la asumen sino, también, en aquellas empresas que no lo hicieron y se ven obligadas a ajustar costos y revisar procesos buscando mantener su competitividad. Esta situación tiende a estabilizarse en 1989 lo que podría explicar el repunte en el nivel de empleo registrado. De todos modos, parece evidente que los efectos de la innovación tecnológica se dan en planos que se interconectan y retroalimentan y requiere, para su abordaje, de estudios específicos.

## 2. La composición de la población ocupada según categorías ocupacionales

### a) La distribución en setiembre de 1990

La distribución global del personal ocupado según categorías ocupacionales muestra que el 76.3% del total revista como obrero (abarcando obreros no calificados y calificados), 12.3% como administrativos, 6.7% como mandos medios y el 4.7% restante se distribuye entre técnicos y personal de dirección (Cuadro 3).

Esta distribución revela, inequívocamente, la altísima representatividad del personal obrero en el universo del sector que -según se observará- no ha variado significativamente en los últimos 4 años.

La industria manufacturera exportadora -considerada globalmente- a pesar de los cambios tecnológicos, continúa siendo una actividad que emplea fundamentalmente obreros y este dato -que posteriormente se confirmará en los cruces de otras variables- indica que dichos cambios aún no han modificado sustancialmente la estructura ocupacional ni los procesos de producción que son los que generan las nuevas relaciones entre supervisión y trabajo, entre administración y producción. En los países desarrollados, los tipos de productos elaborados con alto componente tecnológico y la automatización de los procesos llevó a replantearse todas las relaciones laborales y a modificar la estructura de la ocupación, con un descenso de la categoría obrera y simultáneo desarrollo de las no obreras y a modificar también el perfil educacional de los puestos, incluyendo los de obreros.

Esta no parece ser la realidad uruguaya: la renovación técnica se revela, incuestionable, en la mejora de la calidad de los productos, determinada por la propia actividad exportadora y por el aumento de la competitividad, en el incremento de la productividad del trabajo y en un esfuerzo en la reducción y el control de los costos que muchas veces se alcanza por el ahorro en los gastos de energía y mantenimiento y otras, por la disminución de la fuerza de trabajo que se ha concretado, en general, a través de estrategias gradualistas.

En materia de industrialización a partir de insumos agropecuarios nacionales se ha producido un importante avance técnico en la primera cadena de la industrialización como son -por ejemplo- los tops y los cueros. La producción lograda es de precios competitivos internacionales entre otros factores porque gracias a la incorporación tecnológica es de alta calidad permitiéndole competir en los mercados de los países desarrollados.

Pero los avances de la segunda cadena de industrialización resultan menos significativos. La cadena de productos de

cuero, diseño de nuevos productos, elaboraciones de nuevas presentaciones del cuero para distintos tipos de consumo, etc. tiene aún un campo de desarrollo por complementar.

Palabras similares pueden decirse de la industria Textil en relación al hilado, tinturas, telas, mezclas de materias, diseños de telas y prendas, desarrollo de los tejidos de punto, etc.

Se produce una discontinuidad en las cadenas de producción hasta llegar a las industrias de la Vestimenta que, con materiales nacionales e importados en admisión temporaria y a partir de diseños proporcionados por los centros de distribución de los países desarrollados, se desempeña en carácter de confeccionista. Actividad que tiene enorme importancia por el volumen de mano de obra pero que se caracteriza por la escasa diferenciación y calificación de la misma.

En la industria Química -a pesar de la superior diferenciación de ocupaciones y de los requerimientos de educación para los distintos puestos de trabajo- domina aún un tipo de elaboración de bienes intermedios para industrias de otros países que complementarán el producto hasta llegar al consumidor final. La producción para consumidores finales (desde curtiembres que adquieren productos químicos hasta consumidores hogareños que acceden a rexinas o plásticos pasando por productos farmacéuticos) ocupa, aún, un espacio acotado y se encuentra en su primer desarrollo la industria química fina, de potencialidades evidentes.

Por lo expuesto, no es extraño que el perfil de la diferenciación ocupacional y educacional de la mano de obra sea el característico de una etapa intermedia de industrialización, a lo que debe agregarse lo ya dicho sobre desbalance entre políticas de modernización de equipamientos y de Recursos Humanos.

b) Las categorías ocupacionales en las diferentes ramas de actividad

La distribución por categorías ocupacionales permite visualizar el grado de tecnificación y calificación, en materia de recursos humanos, alcanzado por las diferentes ramas de actividad (Cuadro 3).

La industria de la Vestimenta (en cuero, lana y algodón) presenta un perfil de tecnificación incipiente donde el trabajo manual o mínimamente calificado es el dominante. Es un tipo de industria que aporta una solución ocupacional para ciertos grupos -fundamentalmente femeninos- de baja calificación educativa y profesional que, de no existir, serían desocupados por difícilmente empleables en otros sectores industriales. Las innovaciones efectuadas han estado centradas en el aumento de la productividad y en la mejora de la calidad del producto que habilitara la posibilidad de exportar pero no en el proceso de producción. La Vestimenta de Cuero, con un 90.2% de su personal en la categoría obrera y apenas el 3.6% entre técnicos, mandos medios y personal de dirección lidera esta caracterización seguida por Vestimenta Lana donde por cada 100 ocupados hay 89 obreros, 6 administrativos, 4 mandos medios y no llegan a dos entre técnicos y personal de dirección entendiéndose que, este último grupo ocupacional, incluye una importante proporción de propietarios de establecimientos que, entre otras funciones especialmente de carácter técnico, ejercen las de Dirección.

Por su lado, en el rubro de Vestimenta de Algodón y Otros Hilados donde el porcentaje obrero aparece como algo menor (71.2%), cabría señalar que a los obreros de planta debería agregársele un volumen significativo de trabajadores a domicilio (tejedoras fundamentalmente) que, por no disponerse de ningún tipo de registro caracterizador, no está tomado en los valores totales pero que, a través de datos parciales,

permite confirmar que el conjunto de la industria de la vestimenta tiene una estructura de la ocupación que se asemeja a una gran mastaba con una afilada pirámide de mandos medios y técnicos.

En el otro extremo, se sitúa la industria de Productos Farmacéuticos que aparece como la más claramente tecnificada: de cada 100 ocupados 51 son obreros, 31 administrativos, 7 mandos medios y los 11 restantes se distribuyen entre técnicos y directivos. Una situación muy similar presenta la Química Inorgánica (51.7% de obreros) seguida de cerca por Química Orgánica y Perfumería. Esta última, a su vez, tiene el mayor porcentaje de técnicos (5.6%) tal vez como consecuencia de la variedad de productos que abarca y la heterogeneidad de procesos. Queda así comprobado el papel de liderazgo del sector Químico en la modernización de la estructura y calificación ocupacional que ya fuera señalado al considerarse otros indicadores de modernización tecnológica.

La participación de la categoría empleados administrativos -que cubre a actividades muy diversas desde comercialización hasta control de producción- tiene sus más altos porcentajes en los sectores de Farmacia y Química Inorgánica en que superan el 25 % del total. Ambas ramas son las que muestran menor representación en el total de personal de las empresas encuestadas lo que denota la vinculación entre la incidencia de procesos de tecnificación creciente y la calificación funcional. Las tareas productivas son realizadas por un reducido sector obrero -pero de otra calificación- en tanto que las administrativas, de control y comercialización concentran volúmenes significativos en recursos humanos.

Considerados en conjunto los dos sectores de Química (Orgánica e Inorgánica) se aprecia una fuerte presencia

de mandos medios responsables de impartir las directivas para la ejecución de los procesos y verificación de su calidad, de modo tal que, cada supervisor tiene a su cargo 5 obreros mientras que en Vestimenta Cuero esta relación es de 1 cada 60.

c) Los cambios entre 1987 y 1990

Al analizar, la evolución del empleo desde 1987 -tanto tomando los datos generales como al circunscribirse a las empresas que aportaron datos históricos sobre este punto- los obreros mantienen una representación superior al 75% que apenas comenzaría a decrecer en el año 1990, especialmente si se tiene en cuenta que la opinión empresarial respecto a las perspectivas futuras de la dotación señalan casi unánimemente una tendencia hacia la disminución (1990: 75.5%, 1989: 77%, 1988: 76.9%, 1987: 77.5%) (Cuadro 4).

Los empleados administrativos, por su lado, registran un aumento leve pero sostenido (1990: 12,4%, 1989: 11,%, 1988: 10.9% y 1987: 10.6%) que resulta especialmente significativo dado que el área administrativa ha concentrado, masivamente, la incorporación de la informática lo que podría hacer suponer su incidencia en una reducción de ese tipo de personal. Sin embargo, estos datos indican que dicha presunción no tiene presente la expansión del área administrativa derivada de la mayor complejidad productiva y de comercialización, ni la traducción de la computación en información de mayor cantidad y calidad que es requerida por el propio desarrollo de las firmas. Los esfuerzos de modernización se ubican, para una amplia mayoría de las empresas visitadas, en gestión y comercialización e, igualmente, la computarización de muchas tareas del área de producción, lentamente, comienza a pautar la necesidad de personal que, por la índole de sus tareas, es calificado de administrativo más allá de su desempeño específico en el sector.

Igual curva de ascenso se da para los técnicos y mandos medios. Si bien se trata de diferencias muy leves en el contexto de las modificaciones de corte gradualista que está sufriendo la dotación total, permiten confirmar una tendencia hacia la calificación y tecnificación creciente de la misma sin que ello signifique perder de vista el peso enorme que aún mantiene la categoría obrera en la estructura de la ocupación de las empresas estudiadas.

3. La composición de la PEA ocupada por edades y sexo

a) El lugar de los menores

Una primera observación tiene que ver con el papel de los menores en el universo encuestado. Apenas el 0.2% de la población ocupada tiene menos de 18 años y sólo en la rama Vestimenta Algodón esta representación alcanza al 1.6%. El argumento unánime para explicar esta insignificante participación refiere a una legislación tan restrictiva y minuciosa en cuanto a la intención protectora que, no sólo desestimula el ingreso sino que, directamente, conduce a la exclusión. Esta les evita a las empresas situaciones engorrosas que no deparan ningún tipo de beneficio. Únicamente el sector de Vestimenta demuestra una breve tendencia a incorporar a los más jóvenes, en este caso, mujeres (Cuadro 6).

Esta información debe contrastarse con la que aporta la Encuesta Nacional de Hogares sobre la tasa de actividad de los jóvenes urbanos comprendidos entre 14 y 19 años. La información correspondiente al 2o. semestre de 1990 indica que dicha tasa era en Montevideo del 35,7% (44,2% Hombres, 26,7% Mujeres) y que, en el Interior urbano, los registros eran del 35,5%; el 45,3% y el 25,5%, respectivamente. Excluyendo a Desocupados y Buscadores de trabajo por primera vez (BTPV) los activos

ocupados eran el 24,6% de los jóvenes de Montevideo y el 28,7% de los del Interior.

Si la industria exportadora tiene el ingreso bloqueado a los menores de 18 años y mantiene una apertura muy estrecha para el tramo 18-20 años corresponde preguntarse dónde inician su actividad laboral. Por el momento -y a la espera de disponer de datos confiables- se puede suponer que los pequeños talleres, las microempresas familiares y el sector informal constituyen los caminos de formación profesional de los futuros obreros de la industria exportadora y que los empleos en pequeñas empresas de administración y servicios van creando las bases de los aprendizajes de los futuros empleados administrativos.

Se estaría en presencia de efectos perversos de una legislación concebida para proteger a los menores. Sin que el parlamentario se lo hubiera propuesto las alternativas de ocupación-aprendizaje o estudio-aprendizaje que, en algunas sociedades europeas como Alemania o en otras latinoamericanas como Brasil, constituyen grandes vías de capacitación y de incorporación de jóvenes a las industrias tecnológicamente avanzadas, se encuentran bloqueadas en el Uruguay. El espacio de la ocupación de la juventud queda reducido a aquella socialmente no protegida en sectores productivos informales o, frecuentemente, como trabajadores "en negro" en pequeñas firmas organizadas.

Pero, seguramente el bloqueo para la incorporación a la industria, que rige por definición para el gran empleador nacional que es el Estado, debe influir en otras dimensiones de la preparación de los jóvenes. Una, es la continuidad forzada en los estudios para quienes desearían y necesitarían trabajar. La continuidad como estudiantes de quienes acumulan repeticiones, inasistencias y desinterés por los estudios sería una de esas manifestaciones. La otra dimensión es que no existiendo oportunidades de ingreso a la rama industrial y, por tanto, quedando vedada la

capacitación que se logra en las empresas, las familias que aspiran a formar a sus hijos para la ocupación deben realizar ingentes esfuerzos económicos para pagar preparación en computación, capacitaciones técnicas modernas, etc. que sólo se brindan por empresas privadas de enseñanza o formación profesional.

#### b) La participación femenina

Las mujeres constituyen más del tercio del personal ocupado (37.5%), concentrándose ostensiblemente en el rubro Vestimenta (82% en Lana, 74.9% en Algodón y 65.9% en Cuero) y, dada la estructura ocupacional de estos rubros, en la categoría obrera (Cuadros 6 y 7). Esta concentración en la actividad manual (costureras, bordadoras, tejedoras y maquinistas) denota un nivel bajo de tecnificación y de escolarización señalando una inserción femenina mayoritaria en las ocupaciones de menor calificación y más baja remuneración. Este perfil marca un desfase claro con la participación femenina en el mercado general de empleo en el país dado que ésta aparece promovida por la educación de manera más clara que la masculina. O sea, cuanto más alta es la educación mayor es el porcentaje de mujeres que participa en el mercado de empleo: así en el 2do. semestre de 1988 las mujeres con 13 años y más de educación tenían una tasa de participación del 70.9%, mientras que las primarias incompletas apenas están ocupadas en un 26.8 %. En el universo de la industria manufacturera exportadora, la presencia femenina se concentra en las tareas manuales y, como segunda participación en importancia, en el área administrativa. El análisis de los datos del personal ingresado confirmarán esta hipótesis mostrando mayoría femenina en personal administrativo en casi todas las ramas y menor participación en la categoría de técnicos con la excepción de la industria Farmacéutica (Cuadro 6).

La participación de las mujeres del Interior urbano en la actividad y, específicamente, en la ocupación -a la luz de los datos de las Encuestas de Hogares- es inferior a la registrada en Montevideo pero con una tendencia a aproximarse a los registros de la Capital. En relación a las industrias indicadas se carece de datos históricos y, por otra parte, la expansión de la industria exportadora es un fenómeno de reciente data que dificulta la comparación en el tiempo. Pero, en 1990 los guarismos ya se aproximaban: 31% en el Interior frente al 41% de la composición de la fuerza de trabajo en Montevideo (Cuadro 7).

#### 4. La distribución de la PEA según localización

La presencia de empresas con fábricas industriales radicadas en el Interior del país está signada, mayoritariamente, por la instalación de nuevas plantas, en la generalidad de los casos, con altísimo nivel de innovación tecnológica y, en muchos casos, en lugares sin tradición industrial (Dolores, Trinidad, Durazno, Florida, Fray Marcos, etc.).

Al indagar en las razones de esta relocalización se descubre que son de diversa índole y dimensión. Así, se pueden señalar:

a) Económicas. Cercanía con la materia prima e insumos; menor valor de la tierra; posibilidades de beneficios adicionales otorgados por los municipios locales para los que la apertura de una fábrica implica significativas fuentes de trabajo que deparan modificaciones en las prácticas sociales y en el dinamismo en la economía local. Por último, disponibilidad abundante de agua, facilidades en las perforaciones y flexibilidad -posiblemente mayor que la vigente en Montevideo- de la reglamentaciones referida al tratamiento de los efluentes, razones todas ellas que resultan de vital significación para los lavaderos de lana y las curtiembres.

b) Logísticas. El carácter exportador de la industria permitió desligar la actividad productiva del principal centro de consumo nacional y las técnicas de transporte con contenedores permitió distanciar el centro de producción del puerto de embarque de Montevideo. Las áreas de administración y comercialización se mantienen en la capital, facilitando los contactos y reduciendo costos operativos en las negociaciones, mientras la planta se enclava en el Interior donde se cuenta con la existencia de una "reserva" de mano de obra educada y sin ocupación.

c) Estratégicas. Dicha "reserva" de mano de obra tiene características especialmente favorecedoras. La instalación de plantas nuevas, con altísimo grado de desarrollo tecnológico se facilita cuando se realiza con personal nuevo para nueva tecnología de modo de eliminar resistencias al cambio, dificultades en el relacionamiento sindical y pesados esfuerzos de reconversión laboral. Se trata de una mano de obra que tiene niveles de educación superiores a los de los obreros en Montevideo pero carece de fuentes de trabajo. Por tanto, su permeabilidad, para el aprendizaje en el puesto de trabajo de tareas fuertemente automatizadas, rutinarias y pautadas por una maquinaria de alta complejidad tecnológica y sencilla operatividad, es mucho mayor. Si bien no es mucha la iniciativa y autonomía de acción del operario en el proceso de producción, la formación educativa de la que disponen (estudios completos o incompletos en las escuelas técnicas o en la enseñanza secundaria) y el "orgullo local" provocan un grado interesante de participación y empeño en la atención y desciframiento de las "señales" de la máquina. Incluso se anota una redefinición de los roles de supervisión para los que se recluta frecuentemente a personal con formación técnica específica que asume los controles y el mantenimiento de las plantas.

Esta mano de obra suma a las características anotadas las que derivan del



medio social que actúa como supervisor de los comportamientos, de modo que es la comunidad -representada por compañeros de trabajo, familiares o conocidos- la que interviene con opiniones o consejos que pesan cuando hay desviaciones de conducta tales como ausentismo, llegadas tarde o actitudes de desinterés. Con este "control social" no explícito pero sí poderoso, uno de los viejos problemas de las empresas -cuya resolución en Montevideo no sólo es difícil sino que requiere de mecanismos no siempre exitosos como los incentivos de diferente índole- como es la irregularidad en la asistencia del personal se atenúa cuando no desaparece totalmente.

Finalmente, habría que agregar que dada la ausencia de tradición industrial el sindicalismo tiene muy débil capacidad de penetración en esas nuevas comunidades obreras -que poco tienen que ver con el perfil de las de Montevideo de la etapa de sustitución de importaciones- con lo que las empresas evitan confrontaciones muy habituales en las relaciones laborales de la capital. La Encuesta no permite realizar un análisis sobre el nivel de remuneraciones -que en la mayoría de los convenios de Consejo de Salarios prevén uno menor para el Interior sobre la base de costo inferior de vida- pero, en cualquier caso, a igual remuneración, la calificación educativa y la asiduidad son mayores en el Interior, con lo que se puede suponer que la productividad también es mayor.

Algunas empresas que han efectuado un relevamiento minucioso -e incluso con aportes profesionales multidisciplinarios- han evaluado, entre las fundamentaciones de índole estratégica, elementos tales como: volumen de población (por ejemplo, no más de 10.000 habitantes), infraestructura educativa (desde centros secundarios y técnicos a guarderías), condición de capital departamental o no, presencia de otras industrias que mermaran esa oferta abundante de mano de obra y llevaran, por ende, a la puja y competencia salarial, la no existencia

de establecimientos militares que pudieran estimular la presencia de población femenina marginal y de comportamientos sociales desviados, etc.

Este conjunto de fundamentaciones que explican el crecimiento pausado pero constante en la industrialización del Interior del país también se aplica a aquellas empresas que han emprendido su emigración de la capital y que, en general, comparten con las firmas nuevas la característica de apuesta tecnológica avanzada.

## 5. La movilidad de la dotación

### a) Las causales de la rotatividad

La renovación de la dotación de personal es un proceso de lenta configuración y, generalmente, parcial desde que tiene su origen en la rotatividad o turn-over que reconoce múltiples causales, sólo lateralmente planificables. El poder de decisión empresarial respecto a la movilidad de su personal se halla bastante acotado no sólo por disposiciones legales o convencionales sino, fundamentalmente, por múltiples razones de orden económico, operativo y ético. Abarcan desde el rol protagónico que la capacitación y la experiencia acumuladas tienen en el cumplimiento de las tareas (resultado de una exposición constante y una indagación minuciosa de sus instancias y dificultades), el tiempo y el costo que adquirirlas insume hasta las desestructuraciones que, cuál efecto cascada, puede provocar en un grupo la inestabilidad o movilidad de sus integrantes. Por ello, cuando -como consecuencia de innovaciones tecnológicas, productivas o de localización- una empresa debe asumir algunos de los costos enunciados, su instrumentación es siempre a largo plazo. Esto explica que -salvo

situaciones extremas- la renovación de la dotación de personal queda circunscripta a acciones parciales o puntuales cuyos efectos sólo son evaluables a nivel de objetivos a alcanzar y tiene significaciones, peso e instrumentación diferente según la categoría ocupacional de la que se trate.

La cuantificación del turn-over registrado por las industrias exportadoras estudiadas no fue posible de ser calculada con precisión ni discriminada por ocupación porque una proporción muy considerable de empresas carece de datos históricos sobre este fenómeno y, aquellas que los tienen, mostraron una alta diversificación en cuanto a su registro, tanto en lo que hace a valores propiamente dichos, como a su distribución por categorías. Evaluando los datos sobre incorporaciones así como las guarismos de aquellas firmas que aportaron sus cifras puede considerarse que la rotatividad general del universo estudiado en el período 1988-1990 oscila en el 10%. Esta cifra encubre las más diversas situaciones: desde empresas que han registrado un turn-over obrero del 100% a aquellas cuya dotación tiene tal nivel de estabilidad que sus egresos no llegan a superar el 1% de su dotación. Esto se observa con más claridad si se tiene en cuenta que, de las 44 empresas que aportaron datos (con diferente nivel de precisión y desagregación) 17 registran una rotación anual superior al 10%, 19 oscilan entre el 3 y 10% y 8 no alcanzan al 3%.

En la producción de esta realidad tan diversificada intervienen desde los "estilos" empresariales de relacionamiento con el personal y los disímiles procesos de innovación tecnológica ya analizados, hasta la existencia de plantas nuevas o relocalizadas que, en el período de implantación, registraron grandes dificultades para la adaptación del personal ingresado, generalmente proveniente de la misma industria pero con prácticas laborales adquiridas en equipamientos tradicionales. Si una empresa tiene una historia en la que la preocupación por conservar al trabajador y

asegurarle estabilidad- a cambio de una identificación y fidelidad largamente demostrada- ha sido norma esto se traduce en una dotación muy estable y la renovación sólo pueden originarse en el aumento de puestos o en jubilaciones. En el otro extremo, si se trata de una empresa que, por el tipo de trabajo o por los criterios vigentes en la relación con su personal, no valora especialmente la antigüedad o no tiene preocupación acentuada por la fracturas que pueda sufrir el clima laboral si se producen movimientos constantes, no sólo puede tener una política de despidos significativa sino que también se vuelve expansiva y la movilidad aumenta.

Cuando se revisa la opinión de las empresas sobre el origen de la rotatividad de su personal esta diversidad se vuelve a repetir y muestra que, en el 64% de los casos, es la voluntad del trabajador la que disuelve el vínculo laboral (causales 1 al 4). El primer motivo es la jubilación que es considerada como prioritaria por el 22% de las empresas estudiadas. El segundo lugar lo tiene la renuncia por motivos personales donde se han agrupado aquellas razones que implican un alejamiento o cambio notorio de la actividad laboral: las dos más frecuentemente citadas fueron la emigración (del país o de la localidad) y, para las mujeres, el cuidado de los hijos.

#### Principales causas de la rotatividad

1) Jubilación	21.8
2) Renuncia por motivos personales	16.4
3) Renuncia por insatisfacción salarial	12.8
4) Búsqueda de desarrollo profesional	12.8
5) Despido por reorganización/ innovación tecn.	11.0
6) Despido por razones de rendimiento/disciplina	9.0
7) Posterior al seguro de paro	9.0
8) No adaptación al trabajo/ fallas en la selección	7,2
Valores absolutos	(56)

La significación de la jubilación denuncia una dotación de alto promedio de edad, de muy lenta transformación especialmente si se vincula a la vertiginosidad de los cambios tecnológicos y productivos. Se pudo detectar, también, la instrumentación - cada vez más frecuente- de políticas de incentivo para estimular los retiros por parte de las empresas estudiadas que buscan satisfacer la necesidad de rejuvenecimiento y/o modernización de su personal sin verse enfrentadas a los costos sociales altos que despidos masivos podrían provocar. La forma de evitarlos es inducir la jubilación, crear sistemas de retiro incentivado (que permiten desde la instalación por cuenta propia hasta palear, en forma momentánea, situaciones críticas desde el punto de vista económico) y, al mismo tiempo, no reponer los puestos así reducidos. Esto se ve confirmado porque sólo el 11% de las empresas de la muestra reconocen haber realizado despidos por reorganización y/o innovación tecnológica y un porcentaje también significativo tampoco ha realizado incorporaciones en los tres últimos años, como se constata al analizar los ingresos de ese período. Como ya se ha visto a lo largo del estudio, hasta ahora la reconversión tecnológica no aparece como detonante en el desempleo masivo, entre otros factores porque ha contado con el lento drenaje originado en las jubilaciones anticipadas y en la emigración (que afecta mayoritariamente a los jóvenes). Asimismo, la apertura exportadora que se registró en las dos últimas décadas implicó la creación de nuevos puestos de trabajo, con distintos niveles de calificación, que absorbieron a aquellos trabajadores que cambiaron de trabajo por insatisfacción salarial o por búsqueda de desarrollo que figuran en 3er y 4to. lugar de importancia entre las causales de rotatividad.

"Aquí nunca se ha despedido a nadie y ahora la gente no cree que tenemos que reducir personal. Planteamos importantes compensaciones por jubilación o renuncia pero ni aún así se van. Sólo algunos de los

más jóvenes que aprovechan para irse del país".

"Se han ido algunos para trabajar en la Intendencia: no se puede creer porque ganan menos pero, por supuesto, trabajan la mitad".

"Consideramos tan importante la identificación de la gente con la empresa que, incluso, llegamos a tomar de vuelta a obreros que se habían ido, por ejemplo a Australia o a Argentina, y al regresar pidieron ser reincorporados y lo hicimos en varios casos".

"En el primer año de instalados tuvimos una rotación del 102% de obreros: habíamos reclutado gente con experiencia en otra fábricas pero no se adaptaban al ritmo ni a las técnicas. Exigimos rapidez, ritmo intenso que era sustancialmente distinto al de otros talleres. También se iban porque pagábamos sólo el básico. Después de un año logramos armar la dotación y pudimos empezar a mejorar los sueldos".

"Necesitamos reducir nuestra dotación pero siempre hemos evitado los despidos, tratamos de asegurar la estabilidad ante todo. Ahora nos planteamos una política de reducción mediante incentivos jubilatorios para la gente que tiene 60 años de monto variable. También hay gente que lo pide aunque no tenga la edad y es porque está ahorcada".

#### b) La problemática del ausentismo

Así como la rotatividad condiciona el perfil y la estructura de la dotación, el ausentismo condiciona su volumen e incluso la propia estructura ocupacional y las políticas salariales. La inasistencia, sus orígenes y sus derivaciones, constituye uno de los temas más antiguos e insoslayables, no sólo de los responsables de la administración de Personal, sino de la

estrategia empresarial en general. Más allá de habilitar el reproche y la queja y ser temática prioritaria de todo reglamento de personal no puede negarse su carácter distorsionante y su incidencia en el cumplimiento de los plazos y la productividad establecidos, en la definición de los costos y en el logro mismo de la producción. Cuanto más complejo y pautado sea el proceso productivo, mayor repercusión tienen las interrupciones o alteraciones que se generan en una asistencia irregular de sus responsables por lo que resulta una referencia que no puede ignorarse en una revisión sobre las políticas de recursos humanos.

Pese a la centralidad que el tema tiene en la relación laboral, en el 46% de las

empresas indagadas no se obtuvieron datos cuantitativos sobre su significación. Esto no es sinónimo de ausencia del problema sino carencia o imprecisiones en los registros por lo que, ante la dificultad para uniformizar los datos, se optó por evaluar la información cualitativa en la que sí abundaron los responsables de Personal.

A los efectos de poder medir su significación, se establecieron 5 rangos, calificándolo desde insignificante a grave, utilizando los datos cuantitativos cuando se poseían y los juicios de valor sobre el promedio mensual de ausentismo para cada categoría requeridos a las empresas.

#### Promedio mensual de ausentismo

	Obreros	Adminis.	M.Mdios/Tec.
Mínimo (Hasta 2%)	5,2	46,0	89,0
Bajo (2 a 5%)	21,3	28,0	11,0
Medio (6 a 10%)	31,5	26,0	-
Alto (10 a 20%)	36,8	-	-
Grave (Más de 20%)	5,2	-	-

Las cifras resultan bastante contundentes: la problemática mayor del ausentismo se focaliza en el personal obrero si bien hay un 26% de empresas que consideran tener inasistencia promedio entre el 6 y el 10% en su personal administrativo, lo

que no es insignificante. Este dato se evalúa más claramente cuando se indagan los motivos del ausentismo y las estrategias adoptadas por las empresas para combatirlo.

**Las causales de inasistencia obrera  
por orden de importancia**

<u>Principal</u>		<u>Secundaria</u>	
1) Enfermedad del día	46.7	1) Enferm.larga dur.	28.0
2) Enferm. larga duración	25.0	2) Enferm.de fliar	24.0
3) Faltas sin justificar	11.7	3) Enferm.del día	14.0
4) Tareas zafrales/día fem.	10.0	4) Sin justificar	14.0
5) Faltas justificadas	5.0	5) Accid.trabajo	12.0
6) Maternidad	1.6	6) Tareas zafrales/ día femenino	8.0
<b>Total (60 empresas)</b>	<b>100.0</b>	<b>Total (60 emp)</b>	<b>100.0</b>

El cuadro anterior muestra las 2 primeras causales de inasistencia obrera ordenadas según su peso representativo en el universo estudiado. O sea, las enfermedades del día son consideradas como el motivo más frecuente de ausentismo por el 47% de las empresas. Para otro 25%, la principal causa radica en las enfermedades de larga duración y, por último, el 28% restante prioriza diferentes motivos entre los que se destacan las faltas sin justificar (12 %) y las tareas zafrales o el día femenino (10%). Por su lado, cuando se trata de causal secundaria las opiniones se encuentran mucho más equitativamente divididas pero 3 de cada 10 empresas consideran como la más frecuente la enfermedad de larga duración.

La "enfermedad del día" como causa de la inasistencia es por definición imprecisa y laxa. Engloba desde las efectivas indisposiciones pasajeras hasta la mera designación legal, que encubre otras motivaciones reales. Precisamente, por su indefinición, pero también por su importancia, ameritaría una investigación especial que

permitiera deslindar las diferentes causales y sus matices. En principio, no es posible establecer cuánto puede derivarse de un sistema de salud público extramadamente carente y cuya cobertura privada exige desembolsos económicos que no siempre están al alcance de muchos hogares y que tampoco ha desarrollado una política de prevención eficaz. Tampoco es mensurable cuánto de este ausentismo puede originarse en las exigencias que pesan sobre la familia, en el sentido de complementar y absorber la atención de niños y enfermos dadas la escasa existencia de guarderías y preescolares o las situaciones imprevistas que pueden derivarse de días sin clase en la primaria, etc.. Estos y otros factores de difícil apreciación seguramente se hallan presentes en una inasistencia de carácter puntual como la indicada por la "enfermedad del día".

Mientras esta indagación no se realice, dada la significación del fenómeno, se consideró interesante indagar en la opinión de los jefes de Personal sobre el

tema sabiendo que ella abarca una de las ópticas posibles y que sólo podrá completarse cuando se escuche la opinión de los propios trabajadores sobre el tema.

Se le preguntó a los responsables de Personal, de acuerdo a su experiencia, quiénes faltan más y por qué. Respecto al sexo no hay diferencias: 19 consideran que las mujeres, 15 los hombres y los restantes 26 piensan que es indistinto. Cuando las ausentes son las mujeres, el cuidado de los hijos o de familiares enfermos lo explica mayoritariamente. Pero cuando se considera que los hombres son los faltadores o para quienes opinan que el ausentismo no es cuestión de sexo, la causa prioritaria señalada es la no internalización de normas y hábitos de trabajo regular, la inestabilidad en las prácticas de cumplimiento y responsabilidad seguida por la realización de "changas" que, generalmente, resultan -en el momento- mejor remuneradas y sortean situaciones de apremio económico inmediato, aunque terminen arriesgando la propia estabilidad laboral. Igualmente, la persistencia en este tipo de situaciones de anomia define a los "faltadores de siempre" cuyas ausencias también se vinculan a fechas estratégicas: posteriores al pago, fin de semana, etc.

"Llegamos a tomar pandillas para sustituir ausencias. Se hace un seguimiento anual estricto y se sanciona la llegada tarde y la falta. Tenemos un 2% de personas al borde del despido por incumplimiento. La gente conoce el reglamento, sabe de los riesgos que corre pero falta igual".

"Permitimos que entren hasta una hora más tarde y compensen. Pero ese aviso de "fuera de hora" no lo pueden dar por teléfono sino personalmente. Bueno, reiteradamente llegan en hora y se quedan charlando enfrente para usarlo. Por otra parte, los "fuera de hora" son eternos faltadores. Esto es porque la gente se plantea un nivel salarial determinado y no les interesa ganar más".

"No entendemos cómo sobreviven. Saben que pierden el jornal y que además se les afecta el presentismo y su propio desarrollo en la empresa, pero la desidia puede más. Además parecen estar mentalizados para ganar el mínimo y una vez que lo logran parece no interesarles aumentarlo con el presentismo y el salario íntegro del mes. Ahora, también hay gente que habitualmente no falta".

"El ausentismo es mayor en los días posteriores al pago o después del fin de semana y tiene que ver con no tener incorporado valores como cumplimiento, disciplina, asiduidad, etc.. Por otro lado, es como si en el nivel salarial percibido uno o dos jornales menos no afectara demasiado".

"Tenemos un reglamento estricto tanto para las llegadas tardes como para las ausencias. Pierden siempre el jornal y además hay un régimen escalonado de sanciones que puede culminar en el despido. Ahora incluso optamos por establecer una tolerancia de 10 minutos y pasados éstos no pueden ingresar, salvo que tengan un motivo muy justificado. Pero aún así tenemos serios problemas. Por otro lado, si no llegó el obrero del turno siguiente tratamos que el que está en la máquina se quede para no pararla lo que nos genera un costo imprevisible de horas extraordinarias. Tiene que ver con la falta de hábitos de disciplina y puntualidad y en esto la educación juega un rol fundamental".

"El personal obrero se divide entre los eternos faltadores y los de asistencia excelente. Es como si no hubiera términos medios. Incluso entre los que nunca faltan hay gente que vive muy lejos y, sin embargo, viene siempre. La diferencia está en las normas familiares recibidas: si fueron educados en la exaltación de valores de responsabilidad y cumplimiento y, fundamentalmente, en la importancia del esfuerzo personal su disciplina es inmejorable y no necesitan de régimen de incentivo alguno. Por el contrario, si vienen

de hogares marginales o desorganizados faltan y llegan tarde sin motivo que lo justique."

"Las que menos faltan son las mujeres mayores. También trabajan aquí varios de sus hijos y son un calco de sus madres en cumplimiento".

"Faltan cuando se les ofrece alguna "changa" con la que ganan más. Por otra parte, aquí no había práctica industrial y cuesta mucho educarlos en la asiduidad y las tareas rutinarias".

"No tenemos mayores problemas de ausencias. Al comienzo los tuvimos pero ahora los propios compañeros se encargan de pedir cuentas y reclamar si faltan inmotivadamente. El control de los compañeros y del propio pueblo regula la asistencia".

"Tenemos obreros de alta edad que, junto al tipo de trabajo, explican las enfermedades que son la principal causa de ausencias. También vamos hacia la extinción del personal femenino porque el cuidado de los hijos hace que falten muy habitualmente".

Cuando ésta es la opinión empresarial sobre el ausentismo no puede extrañar que las estrategias propuestas para combatirlo se centren en la afectación del jornal, en la instrumentación de controles médicos obligatorios, realizados cada vez más por profesionales de la propia empresa o contratados, para verificar la enfermedad y en la aplicación de regímenes de presentismo que tengan significación en el total salarial, tal como se mostrará en el Capítulo V, ítem C - Las políticas motivacionales. Simplemente basta indicar que, en el universo estudiado, el comportamiento empresarial respecto a las inasistencias se divide del siguiente modo: el 73% descuenta el jornal ante cualquier ausencia obrera y no sanciona económicamente las del personal mensualizado, el 10% aplica esta sanción a

todas las categorías y sólo un 17% (10 empresas) no afecta la remuneración frente a las faltas justificadas, aceptando como tal la ausencia imputada a enfermedad del día.

El ausentismo aparece, por todo lo expuesto, referido a una doble condición: la de personal jornalizado (dado que ésta es la característica casi exclusiva de la remuneración obrera mientras que administrativos, mandos medios y técnicos son mensualizados) y con conductas anómicas. La calidad de jornalizado determina que el ausentismo se traduzca en afectación del salario con la consiguiente pérdida de ingreso que genera limitaciones de índole material y, por ende, cultural en la familia. Los comportamientos anómicos, a su vez, testimonian desde otro ángulo la pobreza de la socialización recibida desde la misma familia que se revela en esa falta de internalización de normas y hábitos de trabajo y disciplina. Esta relación entre ausentismo y pobreza cultural y material parece atravesar toda la sociedad a partir del fracaso de la educación básica en el establecimiento de normas y valores de responsabilidad. En los recientes estudios de CEPAL, oficina de Montevideo, sobre enseñanza primaria y media básica se ha demostrado la estrecha relación entre la asistencia escolar y el capital cultural familiar. En efecto, se pudo comprobar que la alta inasistencia escolar (causal determinante de repeticiones y fracasos que terminan provocando abandonos y, por tanto, mínimo nivel educativo) tiene estrecha vinculación con la educación de la madre calificada por los ingresos per cápita del hogar. Cuanto menor es la instrucción materna mayor es la fragilidad en la transmisión e imposición de las normas de disciplina y comportamiento estables, necesarias para asegurar una asistencia regular, primero a la escuela y luego, al trabajo. Por su lado, la inasistencia laboral provoca, como ya se vió, la pérdida de ingresos y así se solidifica una situación de reproducción social de la pobreza <sup>8/</sup>.





## VI. LAS DEFINICIONES DEL CAPITAL HUMANO

### A. LA INSTRUMENTACION PARA LA SELECCION DE PERSONAL

En las múltiples instancias de la toma de decisiones a nivel empresarial, la definición de los perfiles de su capital humano no sólo tiene significación en materia económica y organizacional sino, fundamentalmente, compromete el desarrollo futuro en una medida que no siempre se alcanza a visualizar. En efecto, el personal incorporado hoy tendrá una larga presencia en la institución acompañando procesos que no pueden ser previstos y, muchas veces, ni siquiera imaginados. La estabilidad de la dotación y las dificultades para su modificación son una imposición normativa pero también social con la que las empresas tienen que convivir, casi como razón de ser. Más allá de las numerosas causales de rotación y de los mecanismos legales que aseguran a las empresas las facultades de dirección, la responsabilidad por las fuentes de trabajo abiertas y por las expectativas creadas en los individuos convocados a trabajar es un imperativo cuya desatención trae consecuencias, no sólo extremadamente costosas sino que pueden comprometer el destino mismo de la organización. Una incorporación defectuosa, desajustada respecto a las exigencias del puesto o con imprevisiones en cuanto a potencialidades requeridas para un desarrollo futuro, determinarán pérdidas de tiempo de incalculable valor para el propio proceso productivo así como costos, no sólo económicos que pueden resultar fácilmente recuperables, sino emocionales que, trasladados como caja de resonancia a toda la organización, se convertirán en fracturas, enfrentamiento y desmotivaciones cuya reparación no es nunca inmediata ni sencilla. Por todo ello, la responsabilidad de la selección y los mecanismos que se movilizan

en ella tiene, para el área de Personal, un rol vital.

#### 1. Mecanismos y fuentes de reclutamiento

Dado que una política de administración de Personal exitosa puede definirse por la capacidad para identificar, adiestrar y retener suficiente cantidad de obreros, empleados y técnicos muy bien calificados y perfectamente ajustados, no sólo a las exigencias del puesto inmediato sino con la potencialidad necesaria para adaptarse a los cambios aún no previstos, el inicio de este proceso es la búsqueda y reclutamiento de personal.

La primer interrogante tiene que ver con quién realiza el reclutamiento para cada categoría de ingreso. En el universo estudiado el reclutamiento obrero es realizado en un 82% de los casos directamente por la empresa, en un 6% por consultoras y el otro 10% por ambos. Cuando la búsqueda es de administrativos estos porcentajes pasan a ser del 69% para la empresa, 17% para consultoras y en un 13% intervienen ambos. Si la selección se orienta hacia los técnicos, la participación de las selectoras (por sí o en conjunto con la empresa) crece al 38%, la empresa asume sola la tarea en un 47% de los casos mientras que otro 12% asegura no haber incorporado en los últimos dos años, y comienzan a aparecer tíbiamente (apenas un 4%) las situaciones en que se accede a este puesto por promoción interna. Este mecanismo adquiere preeminencia total, en un cuarto de los casos estudiados, cuando la búsqueda es de mandos medios: 14 de las 60 empresas declaran que esta categoría se cubre por promoción interna exclusivamente y, a su vez, la intervención

de las selectoras (solas o en conjunto con la empresa) aparece en 17 firmas.

Estas cifras confirman todo lo señalado acerca de las categorías ocupacionales y sus accesos en las empresas.

Los medios utilizados de manera más frecuente para reclutar obreros y administrativos son los avisos en diarios, en radio y la información a través de empleados de la empresa. Para técnicos y mandos medios, la presentación por el personal directivo o por integrantes de esas categorías que ya se hallan incorporados a la firma aumenta su significación de modo que 1 de cada 4 empresas lo considera el medio más habitual. Un dato significativo es que, de la totalidad de empresas analizadas, sólo una - de la Ind. Química- consideró como fuente primordial de reclutamiento para sus administrativos los institutos de enseñanza mostrando, por excepción, la casi nula vinculación entre los lugares de formación y capacitación y las empresas.

Como casos especiales se puede citar el de una empresa que pone avisos en el vecindario porque aspira a reforzar la relación con la comunidad local, o el de otra que promovió una experiencia social contratando jóvenes pupilas del entonces Consejo del Niño.

"La gente no tiene plata para comprar diarios, así que no puede leerlos. Preferimos por tanto la radio, pero igual no se presentan y no sabemos cómo buscarlos".

"En el Consejo del Niño han hecho alguna formación en manualidades, tienen buena disposición para el trabajo y además las mujeres jóvenes pueden dejar sus hijos allí para que se los cuiden mientras trabajan. Tienen un registro de jóvenes con buen rendimiento y algo de Manualidades. También se ha considerado para el reclutamiento los egresados de talleres de los colegios católicos".

Cuando se vincula la realización del reclutamiento con la rama de actividad, resalta la industria de la Vestimenta que no apela al asesoramiento de empresas selectoras de personal para la búsqueda de obreros. La situación más clara se da en el reclutamiento de mandos medios: de 13 empresas de Vestimenta (algodón, lana y cuero) 2 acuden a las selectoras, 5 reclutan directamente y las 7 restantes promueven.

Respecto a los medios de información utilizados en el reclutamiento, no aparecen distinciones claras entre las empresas ni por sectores de actividad ni por grado de desarrollo del área de Relaciones Laborales.

Las diferenciaciones sí se vuelven notorias cuando se analiza el ingreso de familiares de personal ocupado en la empresa. Como es sabido, la presencia de familiares puede provocar problemas en el manejo de las relaciones laborales (implicancias, alianzas, problemáticas hogareñas trasladadas, etc.) y motivar resentimientos o costos emocionales en los otros integrantes a los que no se les haya aceptado la candidatura de los suyos.

## Habilitación de ingreso de familiares por caracterización de las Relaciones Laborales

Ingreso fliares.	No contesta	Sí/Indistinto	No se permite	Total
Rel.lab				
Desvalorizada	1	9	4	14 23.3
Tradicional	2	13	4	19 31.7
Esf.tecnific.		10	4	14 23.3
Profesional. Dep.C.Central	2	6	5	13 21.6
<b>Total</b>	<b>5</b> 8.3	<b>38</b> 63.3	<b>17</b> 28.3	<b>60</b> 100.0

Mientras para las 3 primeras categorías de Relaciones Laborales los comportamientos permisivos se dan en una relación de 3 a 1, con las empresas que no aceptan el reclutamiento de familiares en aquellas con áreas de Personal profesionalizadas la relación pasa a estar a la par. Esta presencia de familiares en las organizaciones marca con bastante claridad la preeminencia que sigue teniendo en el mundo laboral uruguayo el aval personal, los antecedentes a nivel de comportamiento y honradez que parecen priorizarse, incluso en desmedro de las evaluaciones técnicas y formativas. Cabe también señalar el carácter reproductivo de las posibilidades laborales desde que sólo en la medida que se cuenta con "presentadores" ya insertos en el medio laboral se tienen chances favorables de acceder al mercado de trabajo. Este comportamiento propio de la primera etapa de la industrialización y de empresas

"familísticas", seguramente limita el acceso a recursos humanos de mayor calificación educativa, que se encuentran fuera de las tradicionales comunidades obreras y debe "tejer" relaciones de lealtad en las que lo personal se cruza con el desempeño profesional.

Como en otras dimensiones relevadas en la Encuesta, surgen relaciones sociales más propias de la tendencia que define a su personal como de la "casa", que aquella universalista que mantiene relaciones impersonalizadas y reclutamiento por métodos técnicos.

"Los aspirantes a ingresar serán reclutados preferentemente entre las personas que presenten y recomienden la Dirección y los propios integrantes del personal y sean vecinos de la zona".

"Familias enteras trabajan allí, por eso cuando se echa a uno se termina echando a todos".

"En el Interior el hecho de tener familias enteras trabajando se considera una forma eficaz de asegurar estabilidad y buen desempeño, en cambio en Montevideo se prohíbe".

**Realización de descripción de puesto según caracterización de las Relaciones Laborales**

Descripción	N/Cont. En proc.	No	Si	Total
Rel.lab.				14
Desvalorizada	3	8	4	23.3
Tradicional	1	11	7	19
Esf.de tecnic.		4	10	31.7
Profesionaliz. D.C.Central	1	3	9	14
				23.3
				13
	1	3	9	21.6
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>60</b>
	<b>6.6</b>	<b>43.3</b>	<b>50.0</b>	<b>100.0</b>

Las diferencias en el comportamiento "familiar" entre empresas de diferente grado de desarrollo del área de Relaciones Laborales se acentúan notoriamente cuando se enfoca la descripción de puestos. Las categorías desvalorizada y tradicional mayoritariamente no realizan ningún tipo de descripción del puesto y, por ende de tareas, de modo que tanto el perfil del puesto a cubrir como el del postulante se definen intuitivamente, o simplemente no se definen con la consecuente imprevisión que ello entraña. La no realización de la descripción de tareas no sólo condiciona el ingreso sino

que se extiende a toda la organización. Implica moverse por costumbres y sobreentendidos antes que por precisiones objetivas y actualizadas. La consecuencia natural es que al preguntar a cada jefe o supervisor y a cada uno de sus subalternos por lo que éste debe hacer en el puesto predominan las respuestas diferentes. Siendo la descripción de tareas "actualizada" un punto de partida insustituible para la utilización de los recursos humanos en relación de dependencia es, además, una herramienta para sincerar la comunicación determinando con claridad lo que se espera

de cada uno, puntualizando los alcances del mutuo compromiso contraído desde el momento mismo del ingreso. En resumen, ella permite establecer qué espera la empresa al designarlo como ocupante de un puesto y qué puede esperar cada trabajador al aceptarlo.

Inversamente, cuando aparecen esfuerzos de tecnificación o hay un área de Personal profesionalizada, la racionalización se extiende y la realización de esta descripción se masifica.

La instancia revisada sobre reclutamiento de personal, aún siendo un elemento casi instrumental de los procedimientos rutinarios del área de Personal muestra, inequívocamente, como se integran la racionalización y la incorporación de técnicas adecuadas para ir modelando un perfil de modernidad y planificación coherente y completo.

## 2. Procedimientos y técnicas de selección de personal

No cabe duda que el éxito de una organización depende, entre otros factores, de la actuación individual de sus empleados. La habilidad para escogerlos de la mejor manera

es, por tanto, un factor preponderante para la eficiencia, expansión y ganancias de una empresa. Un personal bien elegido y adecuadamente entrenado contribuye, no sólo a asegurar el mejor desenvolvimiento operativo, sino que ofrece perspectivas optimistas en relación al futuro de cada uno de sus componentes. Una selección defectuosa gravitará, como ya se ha señalado, en todo el desarrollo futuro amén de ser causal de excesivo índice de rotación, insuficiente producción, aumento de las necesidades y costos de entrenamiento, alto ausentismo, etc.. Si el objetivo de una buena selección es el de encontrar la mejor fuerza de trabajo, la más calificada e idónea para cada puesto, la utilización de las técnicas adecuadas se torna un elemento fundamental en las decisiones de gerentes y empresarios.

La aplicación de las técnicas de selección, por parte de las industrias exportadoras uruguayas estudiadas, permite establecer, en primer lugar, un ordenamiento de su habitualidad y significación determinado por el porcentaje de empresas que apelan a ellas, teniendo en cuenta que cada firma habitualmente usa varias al mismo tiempo (posteriormente, se ordenarán por el grado de complejidad y precisión que cada una de ellas conlleva).

### Utilización de técnicas de selección

Técnica	Nro. empresas	% (S/60 emp)
1) Chequeo de antecedentes laborales/gremiales	40	66.7
2) Entrevistas múltiples (línea y personal)	39	65.0
3) Entrevista de Personal	33	55.0
4) Test técnico aplicado por Oficina de Personal	23	38.3
5) Exámen médico propio	21	35.0
6) Test psicotécnico aplicado por Selectora externa	20	33.3
7) Informe ambiental	12	20.0
8) Test psicotécnico aplicado por Oficina de Personal	7	11.7
9) Tiempo de prueba en máquina	4	6.7

Resulta sumamente interesante el cruce entre la técnica considerada prioritaria por cada empresa y su correspondiente caracterización por Relaciones Laborales. En este caso se evaluó, según opinión de los entrevistados, aquélla cuya resultado tiene peso decisivo en el ingreso dado que un contingente muy considerable de empresas utilizan las entrevistas, ya sea exclusivamente del área de Personal o múltiples, en combinación con otras pruebas. Por supuesto que la multiplicidad de instancias de selección refuerza el mecanismo tendiendo a no juzgar unilateralmente (peligro que encierran, en primer lugar, las técnicas de entrevista) o a apostar toda la valuación a un sólo instrumento. De todos modos, de los cruces y controles realizados con la totalidad de las respuestas, surge que esta síntesis es fielmente expresiva de los resultados desde que, para los casos de múltiples opciones, se adjudica a cada empresa aquella técnica con máximo valor de discriminación según su propia opinión.

Dicho cruce muestra que las 8 empresas que no tienen procedimientos

establecidos ni precisos de selección se concentran en las categorías desvalorizada y tradicional desde el punto de vista de sus políticas de RL. Una sola empresa utiliza, como elemento de evaluación primordial, el informe ambiental dado que recluta casi exclusivamente a personal presentado por los trabajadores. Las empresas ubicadas en las categorías desvalorizada y tradicional detentan la mayor representación tanto para las técnicas de entrevistas (sólo el área o en conjunto con la línea) como para la aplicación de test directamente por la Oficina de Personal. Se trata de baterías standard, de aplicación casi rutinaria, que el Sector Personal a través de su responsable de selección (cuya formación específica puede ser muy variada) aplica y evalúa. Tienen un fuerte componente de pruebas para manualidad, detección de colores y formas así como algunas mediciones de cociente intelectual, atención simple y compleja y razonamiento y resulta, mayoritariamente, aplicado por las empresas consideradas tradicionales en sus políticas (6 en 10).

**Técnicas de selección de personal según  
caracterización de las Relaciones Laborales**

Rel.Laborales	Desvalo- rizada	Tradi- cional	Esf.tec- nific.	Profesio- nalizada	Total
Técnicas Sin proc.es- blecido	6	2			8 13.30
Informe ambiental			1		1 1.7
Entrev.Personal	1	4	1	2	8 13.3
Entrev.multiple	1	3	1	2	7 11.7
Test Personal	2	6	1	1	10 16.7
Test psicot.ext.	1	2	3	6	12 20.0
Chequeo antece- dentes	3	2	7	2	14 23.3
	14	19	14	13	60
Total	23.3	31.7	23.3	21.7	100.0

Cuando se focaliza la atención en el test psicotécnico aplicado por profesional externo y, también, en el chequeo de antecedentes gremiales y laborales, la representación se vuelca hacia las empresas con el mayor nivel de profesionalización. Así, de 12 empresas que consideran el resultado del test psicotécnico como determinante para el ingreso, el 50% es de la categoría profesionalizada (local y dependiente de CC) y 3 de las que se caracterizan por su esfuerzo en tecnificación. Para chequeo de antecedentes la proporción no es tan notoria. Son las que se hallan en procesos de tecnificación, pero que aún contienen elementos contradictorios entre su nivel organizativo y las políticas generales de la empresa -donde el perfil individual del responsable del área resulta determinante- las que registran el 50% de los casos siendo el otro 50% distribuible entre todas las categorías. Dada que esta técnica está muy relacionada con la problemática sindical y política y tiene un carácter preventivo notorio más que evaluativo, no es de extrañar una

representación del 21% para la categoría desvalorizada.

"El capataz los incorpora directamente porque él sabe mejor que nadie qué necesita y también los confirma. Generalmente son conocidos o presentados por los obreros o por alguno de nosotros".

"Las pruebas de habilidad y manualidad son determinantes. Necesitamos gente con buena motricidad antes que ninguna otra cosa. También su capacidad para distinguir colores, esa que sólo el ojo humano posee".

"Hay exigencias de altura, necesitamos gente que mida más de 1.62 metros, sino no llegan a las máquinas".

"El examen ergonómico propio nos asegura no tener problemas posteriores no sólo nosotros sino los propios trabajadores".

"Ninguna de las técnicas aplicadas sola es determinante, de la misma manera que no confiaríamos exclusivamente en una entrevista, tampoco lo hacemos ciegamente en el test psicotécnico si bien su peso es fundamental. Creemos que el ingreso de un nuevo trabajador merece todo el tiempo y la atención de la empresa, así que nunca nos apresuramos y evaluamos con mucha responsabilidad todos los elementos en juego".

"Utilizamos prioritariamente las entrevistas, pero dirigidas lo que implica pautas precisas que aseguran una universalización de los elementos a considerar".

"Se evalúan antecedentes teniendo en cuenta performance de estudios y el perfil del puesto. Se preseleccionan hasta 3 personas y se hace una segunda entrevista mucho más larga y precisa. Luego, entre los candidatos posibles para Personal entrevista la línea que elige entre ellos. Se hace una nueva evaluación conjunta y Personal se reserva el NO. Entre los posibles SI elige el jefe inmediato".

La otra instancia determinante en el proceso de incorporación es el momento de la confirmación del nuevo funcionario. Dado que, por ley, está establecido un período

variable de 3 meses, 90 jornales o disposiciones especiales según algunos convenios, antes de su finalización es la oportunidad de la empresa para decidir la permanencia del nuevo trabajador. El apresuramiento, la desatención -tanto como la toma de decisión concentrada en una sola instancia, que generalmente está muy condicionada por la relación personal y/o por las demandas puntuales de la producción y sus urgencias- sin intervención de otros niveles de jefatura o del propio sector Personal (que supone una preparación más adecuada para la evaluación y también una mayor objetividad en la medida en que tiene potestad para instrumentar parámetros claros), no sólo indican la significación que la problemática del factor humano alcanza en la organización sino también el grado de reflexión y profesionalización del área.

Los mecanismos de confirmación, al igual que se hizo para las técnicas, pueden graduarse en orden de habitualidad o de mayor utilización teniendo en cuenta el número de empresas que los aplican, sólo que, en este caso, se trata de una única opción y su ordenamiento, provisoriamente, excluye una valoración en cuánto a grados de tecnificación.

### Instrumentación de la efectivización

Mecanismos	Nro. empresas	% (S/60 emp)
1) Confirmación jefatura sin evaluación	26	43.3
2) Confirmación conjunta con Pers. sin eval.	11	18.3
3) Confirmación conjunta con Pers. y evaluac.	9	15.0
4) Confirmación jefatura con evaluación	8	13.3
5) Tiempo de prueba/control por producción alcanzada	4	6.7
6) Ingreso puesto inicial para evaluar	2	3.3



Este instrumento, por su significación, una vez más adquiere su real valorización al vincularlo con las políticas generales de la empresa considerando en esta etapa- tal como se hizo para técnicas- su complejidad, precisión y grado de tecnificación.

Basta mirar los casilleros en blanco del cuadro respectivo para comprender su valor discriminatorio. Ninguna empresa con alto nivel de profesionalización en el área confía la confirmación de sus nuevos empleados al pasaje por el puesto inicial de manera obligatoria (mecanismo que no sólo tiende a uniformizar sin poder detectar potencialidades y singularidades y que sólo puede tener validez aplicativa para empresas con muy poca diferenciación ocupacional). De la misma manera, ninguna de las desvalorizadas elabora una confirmación en la que intervengan la supervisión inmediata y Personal a través de

la realización de una evaluación formal. Esta representa la instancia de mayor complejidad y atención desde que reúne la multiplicidad de puntos de vista y perspectivas y la construcción de un elemento metodológico que, a través de pautas preestablecidas que aseguran su universalidad, comienza a elaborar la "historia" del sujeto en la empresa, que permitirá su seguimiento a los efectos del posterior desarrollo.

De las 14 empresas con RL desvalorizadas, 2 se limitan a dejar correr el tiempo de prueba o a imponer un comienzo de carrera laboral en el puesto inicial de la misma con independencia de calificaciones, 11 no realizan evaluación y en su casi totalidad dejan la confirmación a cargo del jefe inmediato y, sólo 1 utiliza técnicas de evaluación de desempeño.

**La efectivización del personal ingresado según caracterización de las Relaciones Laborales**

Rel.Lab.	Desvalo- rizada	Tradi- cional	Esf.tec- nificac.	Profesio- nalizada	Total
<b>Confirmación</b>					
Tiempo de prueba e ingreso puesto inicial	2	2	2		6 10.0
<b>Sin evaluación</b>	(11)	(10)	(8)	(4)	33 55.0
Por Jefe	10	7	4	1	
Conjunta con P.	1	3	4	3	
<b>Con evaluación</b>	(1)	(7)	(4)	(9)	21 35.0
Por Jefe	1	5	1	5	
Conjunta con P.	-	2	3	4	
<b>Total</b>	14 23.3	19 31.7	14 23.3	13 21.7	60 100.0

En la columna opuesta -la de RL profesionalizadas- 9 en 13 empresas realizan evaluación distribuyéndose en forma casi igual entre en conjunto con el área de Personal o

exclusiva del jefe, sólo 4 confirman sin evaluación pero allí prima el análisis conjunto Jefe-área de Personal y, finalmente, no utilizan el ingreso obligatorio

por puesto inicial ni el mero transcurrir del tiempo de prueba.

Como era esperable, las empresas con áreas de Relaciones Laborales tradicionales y las que registran esfuerzos de tecnificación se distribuyen entre los extremos analizados precedentemente, constituyendo el ordenamiento del cuadro un claro ejemplo de transición entre métodos tradicionales y complejos y tecnificados de efectivización del personal ingresado.

"Todos los que ingresan quedan, salvo que hagan un desastre demasiado notorio".

"Confirma el jefe que sólo comunica si no se va a quedar con él".

"Hacemos seguimientos permanentes a través de diálogos no sólo con el jefe inmediato sino con todos los de la línea. Es el momento en que Personal está más atento para orientar si hay problemas, facilitar adaptaciones y evaluar en conjunto".

"Personal participa pero la decisión es del Sector. El supervisor realiza el informe de evaluación con formulario específico. Si existen dudas se usa otro formulario más abierto por parte del jefe del Supervisor pautado en 10 puntos".

### 3. Las dificultades para la provisión de vacantes

La investigación no se propuso un estudio de la demanda específica por ocupación y no se recogieron datos cuantitativos sobre las dificultades en la provisión de vacantes. Lo que sí se indagó fueron los motivos que las explicaran en el caso que existieran. Esta respuesta, sumada a los criterios de selección manejados, permite agrupar las mayores dificultades señaladas por las empresas encuestadas según sean de índole educativa o fáctica.

1) Educativa Los directivos de las empresas y los responsables del área de Personal destacaron, en primer lugar, la carencia de formación educativa regular para las ocupaciones de las ramas más importantes de las exportaciones nacionales, como Textil y Cuero e igual vacío para un sector que suma alto dinamismo con importante volumen de ocupación como es Cerámica. A la ausencia de formación de nivel medio en la enseñanza técnico-profesional que prepare para las ocupaciones específicas de las distintas facetas del proceso productivo, se suma la inexistencia de dichas especializaciones a nivel universitario. No se cuenta con la carrera de ingeniero textil y en ingeniería química se carece de ramificaciones en cuero, cerámica y textil. La formación técnica para estas especialidades debe realizarse mayormente en el extranjero (Brasil, Australia, Italia, etc.) y, si bien ya se han realizado múltiples esfuerzos y existen proyectos con diferente nivel de avance -especialmente la planta piloto de producción, formación e investigación textiles con la participación de la Corporación de Fomento, la cooperación del gobierno de Italia y los empresarios textiles- por el momento no se han concretado los sistemas de calificación específica.

En segundo lugar, y de ninguna manera menos importante, figura la obsolescencia de los conocimientos adquiridos cuando la formación específica existe. Tanto la enseñanza secundaria como la técnico-profesional no han adecuado ni modernizado los contenidos curriculares de la formación impartida. La distancia entre las exigencias actuales tanto de los procesos productivos como de las técnicas de gestión ( que, por supuesto, van desde las meramente instrumentales como pueden ser el manejo del inglés y la computación hasta las metodológicas que hacen al abordaje teórico de los últimos hallazgos en ciencia y tecnología) y los conocimientos y las temáticas transitadas

tienen tal magnitud que la instrucción recibida adquiere el valor - y esto sin llegar a evaluar la desigualdad de su calidad- de mero acercamiento, de vago punto de referencia, que señala de manera imprecisa y genérica la orientación a seguir. La vertiginosa expansión, desde hace ya algún tiempo, de mecanismos privados de educación formal y no formal es el más claro síntoma de la falta de adecuación de la enseñanza oficial a los requerimientos del mercado de trabajo.

2) Fáctica El carácter teórico y alejado de las exigencias del mercado de trabajo que se señala como la mayor falencia del sistema educativo refuerza la ausencia de experiencia que las empresas señalan como una dificultad grave en el momento de cubrir vacantes. Por supuesto que se trata de un círculo vicioso porque la adquisición de destrezas y habilidades así como la fluidez y seguridad en el accionar, que da la habitualidad en el desempeño de cualquier tipo de función, en el Uruguay actual sólo puede adquirirse en la empresa que, por su lado, tiene singularidad de procesos y técnicas que, en un mercado estrecho, tampoco son los vigentes en firmas que podrían ser consideradas similares por pertenecer al mismo rubro. Ya se ha visto la heterogeneidad tecnológica que caracteriza al país aún en el interior de cada sector. Y, por su parte, la empresa tiene imperativos de acción que no siempre pueden permitirle asumir la inversión en tiempo y costos que entrenar y volver experiente al personal ingresado requiere.

Si bien agrupar las dificultades según su origen no aporta novedades clarifica las opiniones individuales de las empresas visitadas. Más allá de la designación específica del puesto y de la rama de actividad todas adjudican -cuando de búsquedas costosas o no cubiertas se trata- el problema a alguna de estas razones. La revisión general de lo manifestado por las empresas concentra las dificultades en la selección de los mandos medios (MM), con independencia del sector, en el personal administrativo con experiencia y/o conocimientos sólidos en computación y,

luego, en las especializaciones ya indicadas. Por ello, a título de ejemplo se señalan algunas de las más frecuentes carencias anotadas:

"El gran problema son los mandos medios; carecen de personalidad y capacidad de mando y de resolución de problemas".

"Para cubrir los cargos de MM tuvimos que promover mecánicos, uno con primaria incompleta, otro con secundaria y un tercero con UTU completa".

"Preparar un buen MM debe ser la obsesión de cualquier empresa y, para mayor dificultad, tampoco se lo puede buscar en el mercado porque es básica la experiencia en el mismo tipo de industria y esta maquinaria no existe en plaza".

"Somos exigentes y no traemos gente de otras fábricas amigas así que no podemos conseguir fácilmente los MM que necesitaríamos".

"Conseguir un técnico electricista con especialidad electrónica llevé 6 meses".

"Electromecánicos hace dos años que buscamos, al igual que estampadores textiles . La UTU no acompañó la innovación ni prestó atención a nuestros requerimientos".

"La gran dificultad son los electricistas :los hemos formado aquí y los mantenemos sobrevaluados, al igual que al mecánico tornero porque afuera tampoco existen nuestras máquinas".

"No conseguimos un electricista industrial: tendría que haber una especialidad en la UTU porque saben de electricidad de casas".

"Los ingenieros electrónicos son aves de paso, se necesitaría un técnico electrónico con formación universitaria".

"Nos faltan maquinistas, cortadores de tela, de cuero, planchadoras. etc. El cuero es un gremio en extinción".

"Necesitamos gente experiente como maquinistas de confección, cortadoras, pero también un técnico químico con preparación en curtiembre".

"Lijadores de cuero y rebajadores constituyen nuestra búsqueda desesperada".

"Colorista :hay muy pocos y es una formación inexistente".

"Estuvimos dos años buscando al Encargado de Seguridad con experiencia en la Ind. Química".

"No encontramos auxiliares contables. Los bachilleres no tienen noción de lo que es un balance. La vacante que desestimamos por no encontrar el candidato fue la de responsable de costos. Se necesitaba saber también de proceso textil y eso es casi imposible".

## **B. EL PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS INCORPORADOS EN LAS EMPRESAS ENTRE 1988 Y EL 1ER. SEMESTRE DE 1990**

Los elementos revisados en los items anteriores, en cuanto mecanismos instrumentales, adquieren su significación en el análisis de los perfiles incorporados efectivamente por las empresas estudiadas. La definición de dichos perfiles se obtuvo, fundamentalmente, a partir de los datos cuantitativos que se analizarán a continuación

pero también se solicitó a las empresas, - como consecuencia tanto de la indagación sobre técnicas de selección como sobre dificultades para la provisión de vacantes- una explicación, de carácter global, acerca de los rasgos priorizados en el ingreso. Esto permitió agrupar a las empresas según el tipo de puestos que buscaban mayoritariamente, la condición evaluada como fundamental (experiencia, formación educativa y/o técnica, habilidad y condiciones físicas), la edad preferida y su explicación, de modo de obtener un marco general para proceder luego al análisis de los datos más desagregados.

De las 60 empresas entrevistadas el 35% sólo incorpora personal en puestos iniciales (20 porque se prioriza la realización de una carrera interna y 1 por el tipo de trabajo requerido); el 48% incorpora nuevo personal en cargos de distinta jerarquía y especialización, dos empresas no registraron ingresos desde 1988 a la fecha y 8, lo que implica el 13% del universo, no llevan registros precisos o no tienen criterios definidos, lo que les impide aportar datos sobre perfiles requeridos. Esta imprecisión está condicionada por el tipo de Relaciones Laborales que ostentan (6 pertenecen a la categoría desvalorizada y las dos restantes tienen una concepción tradicional de su área de Relaciones Laborales).

Cuando las tendencias señaladas se refieren a la preferencia por un tipo de condición que se prioriza a los efectos de la selección cabe señalar que las empresas se reparten bastante uniformemente, según la siguiente escala:

## Principal requisito de selección de personal

	Cantidad de empresas	% universo
Personal sin experiencia	5	8.3
Experiencia laboral	11	18.3
Nivel educativo/form.técnica	14	23.3
Habilidad/condiciones físicas	11	18.3
Antec.éticos y comportamentales	11	18.3
Sin perfil definido	8	13.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

En este abanico de prioridades importa, en especial, señalar la baja representación de empresas que aseguran preferir personal sin experiencia lo que se ve confirmado tanto por la insignificante representación de menores en el universo estudiado como por los datos sobre experiencia laboral que se analizarán a continuación. En forma paralela cabe destacar que, de las 13 empresas con un área de Relaciones Laborales profesionalizada, 6 valorizan el nivel educativo como la condición básica para determinar el ingreso.

Cuando las empresas fueron requeridas acerca de las motivaciones por las cuales preferían ingresar de una edad determinada, las respuestas vincularon fundamentalmente los diferentes grupos etarios con algunos atributos que consideraban importantes.

1) Menores de 25 años. Se les atribuye mejor disposición para el aprendizaje, permeabilidad para adaptarse a rutinas y estilos empresariales. También, el ingreso de personal de esta franja etaria permite el rejuvenecimiento de la dotación (11 empresas) mientras que 5 firmas destacaron que ofrecen un mayor ritmo de trabajo con mejor resistencia a enfermedades profesionales.

2) Entre 25 y 30 años. Ocho empresas indicaron que a esas edades, en unos casos, se había completado la formación académica y, en otros, se había adquirido experiencia profesional mientras que 25 empresas (42%

del universo) manifestaron preferir personal de ese tramo porque a esa altura está adquirida la responsabilidad e internalizados los valores de cumplimiento y honestidad.

3) Con más de 30 años. Las 7 empresas que prefieren ingresar trabajadores con más de 30 años lo hacen, exclusivamente, porque valoran ante todo el sentido de responsabilidad, contracción al trabajo y cumplimiento de normas que les exige la condición de jefe de hogar que esta edad supone. Esta preocupación empresarial por la educación para la responsabilidad atraviesa, no sólo las políticas de selección y los perfiles buscados sino, como ya se ha visto, toda la problemática de los recursos humanos de la empresa y del país. Basta recordar lo analizado sobre el fenómeno del ausentismo, con su consecuente fragilidad en la internalización de normas y hábitos de responsabilidad y cumplimiento.

### 1. La significación de los nuevos recursos humanos

La información solicitada a las empresas comprendió los dos últimos años calendarios anteriores a la realización de la Encuesta y el 1er. semestre de 1990. Sin embargo, como fue realizada entre agosto y noviembre, buena parte de las empresas dió la información hasta el momento en que respondieron las planillas, sin desglosar

el primer semestre de los meses siguientes del tercer trimestre de 1990.

En las empresas existe un proceso permanente de incorporación de nueva mano de obra que se origina en: la creación de nuevos puestos de trabajo, la sustitución de personal por jubilación o fallecimiento y la que se origina en el desarrollo de las propias relaciones laborales trátase de despidos ( la causal principal es bajo rendimiento) o de separación voluntaria por parte del trabajador (cambio de empresa, alejamiento del país o de la zona de localización, abandono de la actividad por razones personales o familiares).

Al nivel de cada empresa existen condiciones específicas. En un extremo figuran aquellas que se han instalado con una planta reciente en el que todo el personal ingresa en los últimos tres años y, en el otro, aquellas firmas que tienen una planta y un personal cristalizados y que, por tanto, no tienen prácticamente ninguna renovación de su personal.

En el universo total de empresas encuestadas, el porcentaje de nuevos empleados en relación a la dotación total fluctúa, en los años considerados, en torno a un eje del 10% con oscilaciones anuales que se deben a la dinámica empresarial por un lado y, por otro, a deficiencias en los registros de las empresas respecto a su evolución histórica. La renovación de personal no es igual en todos los sectores industriales. El sector con mayor turn-over es el de la Vestimenta (algodón, lana, cuero) que, con el 20% de los efectivos totales del universo estudiado, en 1990 registra el 40% de los nuevos ingresos. En el otro extremo figuran la industria Química (Orgánica e Inorgánica) y la de productos Farmacéuticos que, ocupando el 18% del personal total, sólo abarcan el 5% de las incorporaciones. Esta polarización es indicativa del tipo de relaciones laborales. En el primer extremo hay ocupaciones pocas calificadas y de bajas remuneraciones y, en el otro, un personal altamente calificado, especializado en equipos y procesos y mejor

remunerado, por lo que ni las empresas pueden soportar un turn-over considerable ni el personal tiene interés en abandonar sus ocupaciones (Cuadro 8).

Resulta congruente con lo anterior que, en los ingresos analizados, el 62% corresponde a la categoría de obreros no calificados. La mayor rotación está asociada a más baja calificación, sin desmedro de tener presente que, en las empresas, existen movimientos de ascensos de la condición de obrero no calificado a la de calificado -que adquieren tal categorización frecuentemente por la antigüedad en la empresa y por las normas derivadas de los convenios colectivos- por lo que los reclutamientos se producen en la base.

## 2. Edad y sexo

Ya fue anotado el escasísimo porcentaje de menores de 18 años en la dotación total de las empresas. El fenómeno se repite en la composición del personal ingresado ya que, en el total de incorporaciones de 1988 a 1990, hubo apenas 21 menores en un total general de 4628.

"No tomamos menores porque no creemos que tengan responsabilidad. Podemos hacer pruebas con hombres pero no con chiquilines".

El 72% de los nuevos ingresos corresponden al tramo de edad 18 a 29 años que es, a los efectos de las políticas de reclutamiento de las empresas exportadoras, el nivel de edad mínimo. Interesa más señalar que los que se incorporaron con 30 años y más son el 28% del total lo que señala que las empresas exportadoras, por sus exigencias de calificación y, en algunos casos, por sus mejores ingresos atraen y sustraen personal experimentado de otras firmas industriales o de pequeñas empresas o talleres. La afirmación encuentra su

apoyo en el nivel de calificación de los nuevos reclutas según edades. Mientras del total de 18 a 29 años los obreros no calificados son el 67%, este porcentaje desciende al 50% cuando se trata de ingresados con 30 y más años de edad e, inversamente, en el rubro de obrero calificado los porcentajes son del 16 versus el 37%. A lo anterior se agrega que, mientras entre los más jóvenes sólo el 4% se incorpora como mandos medios y técnicos, entre los de mayor edad ese porcentaje asciende a casi el 8% (Cuadro 9).

La incorporación según sexo sugiere una casi paridad entre los mismos ya que, entre 1988 y 1990, el 44% del personal ingresado es femenino. Sin embargo, un análisis por sectores de actividad económica demuestra que la incorporación femenina es muy desequilibrada. Los 3 sectores de Vestimenta aportan casi dos tercios del total del reclutamiento femenino cuando, como fuera dicho, comprenden el 20% del personal de las empresas encuestadas y en la órbita del 40% de los nuevos reclutamientos. En el otro extremo figuran sectores que, por la naturaleza del trabajo industrial, reclutan fundamentalmente hombres, como son los casos de Lana, Cuero, y Química Inorgánica.

Analizado el personal ingresado por sexo y según categoría ocupacional se descubren diferencias significativas. Entre los obreros no calificado la parte femenina es el 47% mientras que en los obreros calificados ya desciende al 41%. En la incorporación de personal administrativo se produce una perfecta equidad mientras que, en los técnicos que ingresaron desde 1988 en adelante, sólo el 24% es femenino, porcentaje que baja al 9% para la categoría de mandos medios. Es difícil realizar una generalización a partir de los datos disponibles. Se puede suponer que, como un porcentaje considerable de los técnicos son en carreras vinculadas a la ingeniería y a la química, predominan aún en los egresos los hombres, pero también puede suponerse que las empresas siguen siendo reacias a incorporar mujeres en funciones técnicas (actitudes tradicionales, limitaciones

femeninas horarias y de movilidad espacial por la difícil compatibilización de roles hogareños con roles laborales, etc.). Inversamente, parece muy clara la resistencia a reclutar mujeres como mandos medios. Salvo las empresas de los sectores de Vestimenta, prácticamente las restantes no reclutan mujeres (Cuadro 10).

### 3. Experiencia laboral

El personal ingresado entre 1988 y 1990, según su experiencia laboral, se reparte en un 32,2% sin experiencia previa, un 50,5% con hasta 5 años de experiencia y un 17,3% con mayor número de años de experiencia. La distribución vuelve a confirmar que las empresas exportadoras estudiadas no son el punto de iniciación de la carrera laboral sino que ésta tiene sus primeros pasos en otro tipo de empresas. El fenómeno se vuelve más evidente cuando se aísla al sector Vestimenta que comprende al 61% de los ingresados sin experiencia lo que a su vez es casi el 20% de todo el personal incorporado, con y sin experiencia, en los 3 años considerados. Sustrayendo a los totales los 913 casos del personal sin experiencia incorporado a Vestimenta (algodón, lana, cuero) resulta que el resto de las empresas sólo incorporaron 577 personas sin experiencia en un total de 3715 ingresos con lo que los nuevos trabajadores serían apenas 1 de cada 7 (Cuadro 11).

Inversamente, puede decirse que las empresas exportadoras estudiadas no buscan, preferentemente, personal con muchos años de experiencia para incorporarlos a su dotación. Puede suponerse, en este caso, que hay una tradición de permanencia en la empresa que lleva a la mano de obra a no desplazarse luego de cierta antigüedad y que, por otra parte, las empresas que detentan movimientos de personal y los grupos de trabajadores que las constituyen son reacios a recibir "antiguos" que pueden

ser percibidos como "paracaidistas". Estas actitudes pueden verse reforzadas o estimuladas por las disposiciones laborales generales y los convenios salariales específicos que establecen requisitos de remuneración por antigüedad y reconocimiento de categorías que hacen difícil el desplazamiento de la mano de obra. La suma de todos los factores permite concluir afirmando que las empresas industriales estudiadas, por un parte, no son camino de iniciación laboral y, por la otra, no son muy proclives a la fluidez de la mano de obra dando como resultado una cierta tradición de la "casa".

"Los tomamos jóvenes pero con algo de experiencia. No queremos enseñarles a responsabilizarse y aprender lo que es trabajar pero tampoco queremos vicios aportados por otros".

Al clasificar el personal ingresado según experiencia resulta muy claro que entre los reclutados sin experiencia el 91% son obreros no calificados, apenas un 2.4% calificados y casi la totalidad del resto son administrativos anotándose que no hay prácticamente ingresos a puestos de mandos medios y técnicos sin experiencia. Entre aquéllos que tienen experiencia laboral pero menor a 5 años, la categoría de obreros no calificados se reduce a la mitad del total, se incrementa fuertemente la de obreros calificados que pasa a ser del 28%, triplica la participación de administrativos alcanzando el 14% y se incrementa la de mandos medios y técnicos aunque no es en este tramo de experiencia donde se da el mayor reclutamiento de éstos. Finalmente, cuando los incorporados tienen más de 5 años de experiencia, el porcentaje de obreros no calificados sigue descendiendo pero aún se establece en la muy significativa cifra del 41%; se llega al punto más alto de participación de obreros calificados con el 39% del total en tanto que desciende la participación de los administrativos y, por último, tanto mandos medios como técnicos obtienen los mejores registros de las tres categorías de antigüedad consideradas.

Las distribuciones permiten anotar algunas consecuencias respecto a las relaciones entre formación y ocupación. La primera es que un egresado de la antigua Universidad del Trabajo del Uruguay (en el texto UTU) por más larga que sea su formación difícilmente logra ingresar con carácter de obrero calificado, por carecer de experiencia previa. La segunda es que los administrativos son incorporados en dos tercios de los casos con alguna experiencia pero menor de 5 años de antigüedad dividiéndose el otro tercio entre sin experiencia y con más de 5 años. Como los empleos administrativos son, mayoritariamente, ocupados por personas de primero o segundo ciclo de enseñanza secundaria las empresas se protegen de los costos de aprendizaje reclamando una experiencia laboral previa. En este caso el problema mayor se da del lado del sistema educativo. El masivo sistema de enseñanza secundaria carece de los rudimentos de iniciación a la administración y, en la enseñanza técnico-profesional los porcentajes orientados hacia administración, secretariado, etc. son muy reducidos. Por lo dicho, y seguramente por el carácter moderno de equipos y procesos de los institutos y academias privadas los jóvenes acuden a ellos en búsqueda de una formación que los habilite para acceder a las empresas exportadoras.

"La UTU no sólo está totalmente obsoleta a nivel tecnológico sino que la carencia de práctica vuelve inútiles sus conocimientos. Hace incluso un seguimiento que da un panorama de la responsabilidad del alumno y del rendimiento que puede servir bien para el ingreso pero después les salen ampollas a las cortadoras o no vieron nunca una máquina".

"El principal problema con la UTU es la falta absoluta de práctica y la formación para trabajar en equipos. Carecen de visión global del trabajo en una empresa".



"Debemos capacitar a los secundarios porque es la más débil educación y la que demuestra mayores carencias. Se supone que son naturales candidatos para administración y no tienen noción de lo que es un balance ni una nota de crédito".

"Para administrativos exigimos como mínimo 2o. ciclo y aún así entran como cadetes porque cuando salen no saben ni lo que significa cumplir un horario".

Como tercera observación se puede anotar que, tanto para mandos medios como para técnicos, para ingresar en las industrias estudiadas se requiere una experiencia previa. Sólo el 2.8% de los mandos medios y el 9.1% de los técnicos ingresaron sin experiencia.

Como la categoría de mandos medios sigue siendo muy poco precisa respecto a la formación necesaria las empresas apuntan a la experiencia previa. En el caso de los técnicos, existen más chances de incorporarse careciendo de ella porque aquí pesan los profesionales universitarios recién recibidos que, muy frecuentemente, son "acoplados" a técnicos con larga experiencia en la firma para asegurar una formación tutorial. De cualquier manera, tanto para mandos medios como para técnicos, en casi dos tercios de los casos les fue requerido para ingresar de una experiencia laboral. Una vez más surge la pregunta ¿dónde y cómo realizan la iniciación laboral?.

#### 4. Niveles educativos

Casi la mitad del personal ingresado a las industrias estudiadas, a partir de 1988, tiene como nivel educativo máximo la primaria completa (exactamente el 45.5%) (Cuadros 12, 13 y 14).

Por su parte, el ciclo básico aporta casi un 29% seguido en participación con personas con formación completa o incompleta en la antigua UTU (12.1%). Los niveles de

escolaridad que corresponden con la parte alta de la gama de los estudios, es decir 2do.ciclo de enseñanza media y estudios universitarios completos o incompletos, en conjunto aportan el 13.5% de los nuevos ocupados. Dentro de ellos los estudios universitarios incompletos o completos representan el 4.1% del total.

Comparada esta población con la nacional joven y joven adulta se anota que el perfil educativo del personal ingresado a estas industrias está por debajo del promedio nacional. El censo de 1985 indica que, en el tramo de edad 15 a 24 años, la población sin instrucción, con primaria completa e incompleta, es el 33% del total. Incluso si se toma como referente la población nacional comprendida entre 25 y 39 años se llega al 44.3% o sea casi el equivalente que se encuentra en el personal ingresado cuando, como se vió anteriormente, éste se concentra en el tramo de 18 a 29 años.

El mayor predominio de la escolarización elemental en los nuevos ingresos a las industrias se puede explicar por la alta composición de la categoría de obreros no calificados en el total del reclutamiento( 62% del total) pero, también, debe pesar una tendencia tradicional de las empresas a asimilar la condición obrera con la escasa educación. Inversamente, la representación del ciclo básico es similar a la existente en la población nacional sin poder entrar a comparaciones exactas porque mientras los censos utilizan la definición de un primer ciclo de secundaria de 4 años de duración en las instrucciones que se le presentaron a las empresas se utilizó la denominación actual de ciclo básico cuya extensión es de 3 años y no hay seguridades que, en todos los casos, se haya utilizado la misma categoría de duración en años.

Importa sí señalar que los estudios de naturaleza general de la secundaria, del primero y del segundo ciclo, aportan el 38%

de los nuevos ingresos mientras que los cursados o egresados de la educación técnico-profesional oficial apenas representan el 12%. Las industrias exportadoras eligen proporcionalmente a la distribución, entre secundaria general y enseñanza técnica, que se registra en el promedio de la población entre 15 y 24 años.

Esta distribución resulta llamativa porque los supuestos con los que se observa y se juzga la enseñanza media son que la secundaria da una formación general y cultural que habilita para estudios terciarios y que, de hecho, abre avenidas hacia los puestos administrativos, mientras que la enseñanza técnico-profesional tendría como principal destino laboral de sus egresados la ocupación en las industrias y, dentro de éstas, en las tecnológicamente más avanzadas que serían las exportadoras.

"La UTU hoy no aporta nada y tampoco da la práctica. El liceo hoy son 4 años tirados; no enseñan lo fundamental: idiomas, informática, comunicaciones, cuando debieran ser obligatoriamente bilingües".

"Le pido a quienes hacen planes de estudio que pongan los pies en la tierra. No formar gente con conocimientos generales de todo y nada específico. No todos van a la UTU y los bachilleres no tienen la menor noción de lo que se necesita para trabajar: por ejm. computación, técnicas de administración, contabilidad básica".

"La UTU les abre la cabeza para después interesarse para aprender y eso sólo lo pueden hacer en la fábrica".

Los estudios universitarios aportan una fracción mínima del personal recientemente reclutado por las empresas pero que es mayor a la proporción en la totalidad de la mano de obra ocupada por esas mismas empresas. La formación universitaria incompleta tiene mayor peso que la completa, lo que se origina en una estructura académica de prolongados

estudios profesionales sin títulos intermedios y en la debilidad o inexistencia de las llamadas carreras intermedias o de técnicos medios que existen, y que han sido especialmente desarrolladas, en las universidades de los países industrializados. El ingreso a la Universidad, sin selección académica previa y sin formación complementaria en disciplinas básicas para los de más débiles reconocimientos, determina que la selección se realice mediante el mecanismo de exclusión, al interior de las carreras largas, de aquellos estudiantes de menor rendimiento académico y/o de mayores necesidades ocupacionales que pasan a formar parte de la amorfa categoría de "universitarios incompletos". En este vasto espectro las empresas eligen para una variedad muy extensa de categorías ocupacionales aunque en la mitad de los casos para empleos administrativos.

"Hay que buscar un plan de educación que prevea distintas formas de ingreso a las posibles salidas vocacionales. Necesidad de flexibilizar e interconectar los ingresos a las diferentes carreras de modo que permita cambios sin tener que recurrir".

"No existen los pasos intermedios, carreras cortas. Los únicos con alguna chance son los de Ciencias Económicas".

"La Universidad tiene que salir a ver la realidad para que un médico no trabaje como obrero. Si el esfuerzo industrial empresarial se juntara hoy tendríamos una Universidad en el litoral. Hay que hacer como en Japón: instruir desde pequeños que la única forma de lograr cosas es trabajar y no hay oficios indignos y otros calificados".

"El esfuerzo por descompartimentar y descentralizar no es una mera obsesión empresarial es una necesidad que la Universidad tiene que recoger obligatoriamente. Es imprescindible una

formación en módulos que permitan irse complementando. Y que incluyan, básicamente, la visión de empresa, el lenguaje empresario. La empresa puede tener toda la voluntad de capacitar a su gente, pero no puede bancar un master de 5 años. Módulos cortos que permitan cubrir brechas, que sean flexibles y puedan satisfacer con rapidez la demanda empresarial que siempre es móvil y no tan fácil de previsiones a largo plazo".

"La primer conciencia que debe adquirir un profesional universitario es la de eficiencia, desarrollo e inventiva que implica una mentalidad especial y una preparación que incorpore técnicas adecuadas de profesionalización en el área de desarrollo. Y nuestros jóvenes si quisieran adquirirlas tendrían que ir a Europa porque la Universidad sólo parece poder proyectar largos plazos, carreras rígidas pensadas para un mundo sin cambios".

Las ocupaciones a las que ingresan los educados en los distintos niveles deparan algunas sorpresas. Como ya fue dicho el 62% del personal ingresado desde 1988 es reclutado como obrero no calificado. Como era previsible, las personas que sólo tienen primaria en el 88% de los casos son reclutados como obreros no calificados, pero en esta misma categoría figura la mitad de los cursados y egresados de la UTU, el 44% de los que hicieron en forma parcial o total el ciclo básico de secundaria y nada menos que el 38% de los que transitaron por el 2do.ciclo de enseñanza secundaria.

El predominio de la incorporación a la categoría de obreros no calificados de todos los niveles educativos con excepción del universitario sugiere una duda sobre la homogeneidad de dicha categoría. Es posible pensar que tratándose de la de más baja remuneración en las escalas salariales los recién incorporados, con cierta independencia de sus actividades/calificaciones específicas, sean considerados a los efectos legales como obreros no calificados. Sin embargo, no sería adecuado aceptar como única interpretación

válida a la anterior porque, en el total de las industrias estudiadas, se suman definiciones comunes para actividades cualitativamente diferentes dentro de la condición obrera. Así, por ejemplo, en el sector Farmacia prácticamente la casi totalidad de los incorporados que tienen enseñanza de 2do. ciclo de secundaria figuran como obreros no calificados y los de ese nivel en esa categoría más que duplican las incorporaciones a la categoría de obreros no calificados de personas con enseñanza primaria y ciclo básico. Inversamente, en el sector Cerámica no se registran personas con 2do.ciclo que entren como obreros no calificados y éstos son abrumadoramente de formación escolar primaria. Los ejemplos mencionados sirven para denotar que la condición de obrero no calificado en la industria Farmacéutica es cualitativamente distinta de la similar en la industria Cerámica, al igual que son muy diferentes las remuneraciones en cada caso.

"Tenemos un estudiante de Química al que le faltan dos materias como laboratorista y a dos ingenieros -que estudiaron mientras trabajaban aquí- que se acaban de recibir como obreros maquinistas".

A lo anterior se debe agregar que el 40% de las empresas con registros válidos de los niveles educativos del personal ingresado en los últimos 3 años declaran tener como política el reclutar, únicamente, en los puestos iniciales de cada categoría.

La incorporación a la categoría de obrero no calificado no presenta mayores diferencias entre las personas formadas en el ciclo básico de secundaria y en la UTU. Las distribuciones son parecidas en la mayoría de los sectores industriales con algunas diferencias que se explican por la naturaleza de la producción (en Cerámica, por ejemplo, los que tienen ciclo básico caen en mayor porcentaje en la categoría de obreros no calificados que los de la UTU e inversamente en Vestimenta, y en virtud del

sesgo femenino de la ocupación, es más alta la representación de la UTU que la del ciclo básico, mientras que en las Químicas es más o menos similar).

Cuando se habla de las personas con formación en la UTU se está mencionando a 561 reclutados, de los cuales las actividades de Vestimenta comprendieron 296 casos y, específicamente, las de obreros no calificados con formación en UTU fueron 142 personas o sea una cuarta parte del total. En este caso se está en presencia de cursadas o egresadas de cursos de confección que son reclutadas para labores no calificadas de la Vestimenta. El sesgo que introduce condición femenina e industria de la Vestimenta reduce considerablemente la significación de la enseñanza técnico profesional en la formación del personal para la industria. Excluidas las que ingresan a la industria de la Vestimenta, el aporte de la educación técnico profesional estatal al personal ingresado en las industrias estudiadas desde 1988 al 3er. trimestre de 1990, es de apenas un 6%.

Esta escasísima representación sería explicable por un conjunto de razones. En primer término, las ramas industriales elegidas en esta muestra son Textil, Cuero, Química y Vestimenta.

En relación a las tres primeras no existe ninguna formación sistemática en la educación técnico profesional a pesar de tratarse de los tres sectores más importantes de las exportaciones industriales uruguayas. En segundo término, como las industrias han realizado una modernización considerable y muy considerable en materia de equipos de producción, se ha consumado un desfase muy acentuado entre la tecnología que se enseña en el promedio de las escuelas técnicas y la que se utiliza en las industrias. Esto plantea un salto que probablemente implique costos de capacitación superiores a la de aquéllos que, sin conocer tecnología, tienen una mejor formación general y en principios científicos, como sería el caso del ciclo básico y, en especial, del 2do. ciclo de enseñanza

secundaria. En tercer término, podría estar actuando el marcado divorcio existente entre las empresas industriales y la formación técnico profesional. Sin disponer de datos cuantificables se puede sí asegurar, como resultado de las conversaciones con jefes de Personal y Gerentes de las empresas estudiadas, que las actitudes oscilan entre el desconocimiento, la indiferencia y la disconformidad con la formación de la UTU, siendo, como ya se ha visto, una de las críticas más frecuentes la obsolescencia de la formación.

"La UTU no sólo no aporta conocimientos acordes a lo que necesitamos y no da la práctica sino que además carece de carreras cortas que serían imprescindibles: para Química no existen preparadores, esterilizadores, nadie sabe lavar un tubo de ensayo, por ejm. todo lo tienen que aprender en la empresa".

"La UTU de Florida, por ejm., prepara cocina, corte y confección y carpinteros. Pero no hay la menor preparación para cortadores de cuero o costureras en máquinas industriales".

"No hay un sólo lugar en el país donde se pueda estudiar curtiduría pero tampoco sus derivados: corte en cuero, confección, etc."

"Los cursos de electrónica de la UTU se quedaron, con buena suerte, en el televisor color".

"Lo poco y único que hay en materia textil en el país es el curso de clasificadores de lana del Secretariado Uruguayo de la Lana".

"Estudiar especialidades como Textil o Cuero en un país que se hapreciado siempre de tener la mejor materia prima para su desarrollo es un lujo que sólo se pueden dar quienes logran irse a Brasil, Australia, Italia, etc".

Como resultado de todo lo expuesto, cuando se compara la incorporación a la categoría de obreros no calificados en relación a la totalidad de la categoría obrera se descubre que mientras el 44% de los cursados o egresados de la UTU ingresan como obreros no calificados, para quienes no recibieron formación técnica y si el ciclo básico el porcentaje, si bien es superior, sólo llega al 55%. Pero estos últimos también acceden a posiciones de administrativos o mandos medios en casi un 20% del total de incorporados con ciclo básico, mientras que los egresados o cursados de la UTU apenas ingresan en un 6% de los casos.

En esta distribución seguramente influye, por una parte, la composición social y cultural de la UTU que es marcadamente más baja que la de la enseñanza secundaria. Esto podría estar ocasionando en los directivos de las empresas y responsables del área de Relaciones Laborales un juicio definido por la estratificación social, consistente en pensar que los egresados de la UTU sólo pueden tener como futuro la condición obrera mientras que para los de secundaria estarían abiertas las puertas a posiciones de "cuello blanco".

En conjunto, esta posición tan crítica sobre la educación técnica no ha ido acompañada de esfuerzos -salvo alguna excepción- de los empresarios por establecer contactos con los responsables de la enseñanza técnico profesional. En general, la actitud de la empresa sigue siendo de no participación ni colaboración en la formación sistemática educativa de su personal obrero o técnico. Se esperan resultados y se formulan críticas por la acción estatal pero no se visualizan acciones a realizar por las empresas o las cámaras industriales. Mas aún, no se registran historias de haber demandado reuniones de análisis de los problemas de formación con las autoridades educativas. A lo sumo, existieron o existen colaboraciones puntuales con las escuelas técnicas de las ciudades del Interior donde están radicados algunas de las industrias citadas.

El fenómeno es difícil de explicar y no se considera en el diseño de la investigación una explicación específica en este plano. Pero las declaraciones recogidas permiten suponer que rige una división e incomunicación entre empresa y formación técnica oficial y que las empresas, en principio, no consideran que debieran adoptar acciones de cooperación para lograr una mejoría en la calidad básica de los recursos humanos que emplearán. Su papel formativo lo circunscriben a la capacitación que organiza la empresa para sus requerimientos específicos. Unas pocas empresas, sin embargo, han recurrido al COCAP pidiendo que se organizara algún curso de capacitación para atender sus necesidades puntuales o informándose de los ya en ejecución para enviar a sectores de su personal a capacitarse en los mismos.

La totalidad del problema requeriría de una investigación en profundidad y, desde ya, del comienzo de un diálogo entre responsables educativos y directivos de empresas.

En el Interior las empresas, a falta de formaciones técnicas específicas, prefieren reclutar entre quienes pasaron por el 1er. o 2do. ciclo de enseñanza secundaria con la idea -tal vez a falta de mejor opción- que, dado que la capacitación técnica debe ser realizada por la empresa, resulta preferible una formación cultural general por la mayor universalidad que ésta ofrecería para las adaptaciones sucesivas.

Los datos que se presentan en los cuadros respectivos del Anexo Estadístico llaman la atención por la dispersión en categorías ocupacionales que tienen los niveles educativos 2do. ciclo y universitarios incompletos. En el primer caso, hay casi tantas incorporaciones a los puestos administrativos como a los puestos de obreros no calificados pero cuando se revisa por sectores se descubre que más de la mitad de estos últimos corresponden a Lanas e industria Textil. Como estas

últimas han establecido nuevas plantas en ciudades y pueblos del Interior, la incorporación de personal como obrero no calificado y con el 2do. ciclo de enseñanza secundaria expresa el efecto ocupacional de esas nuevas plantas en centros urbanos con una "reserva" de mano de obra educativamente muy calificada y con escasas oportunidades laborales. A ello se agregaría la condición femenina que reacciona ante la oportunidad de un lugar de trabajo en el propio pueblo y, por tratarse de plantas nuevas, con condiciones ambientales bastante más atractivas que las fábricas tradicionales.

En el caso de los universitarios incompletos la distribución por ocupaciones de ingreso es cualitativamente distinta. No sólo la mitad de ellos se incorporan como administrativos sino que más de un tercio adicional lo hacen como mandos medios o técnicos. Finalmente, la presencia de un décimo de los universitarios incompletos que ingresan como obreros no calificados no debe llamar a confusiones porque en sus tres cuartas partes ingresan a la industria Química y a la Farmacéutica en que, como ya fue dicho, la condición de obrero no tiene nada de común con la similar en los otros sectores de actividad. Esta afirmación encuentra una confirmación con el pequeño núcleo que ingresa como obrero calificado que, en su casi totalidad, también lo hace a la industria Química con una pequeña fracción complementaria que se incorpora a vestimenta, lo cuál sugiere situaciones muy particulares especialmente considerando el escaso volumen.

Finalmente, unas breves observaciones sobre el sector de universitarios titulados que representan menos del 2% del personal ingresado.

En más de un 70% ingresan directamente como técnicos y el resto se distribuye casi por partes iguales entre mandos medios y administrativos. En el primer caso hay una incorporación en la mayoría de los sectores de actividad lo que

muestra una permeabilidad de los mismos a la incorporación de profesionales universitarios para ese rol tan indefinido en la industria como es el de mandos medios. En el segundo caso se trata de incorporaciones de profesionales específicos en el área de la administración, finanzas y economía que asumen puestos en un área progresivamente compleja como es la administración, rótulo que encubre desde el marketing, el comercio exterior, la administración financiera hasta la computación, pasando por muchos aspectos de control del propio proceso productivo.

## C. LA ESTIMULACION Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

### 1. Seguimiento y evaluación de desempeño

Si el conjunto de estrategias que hacen a todo el proceso de selección (desde el reclutamiento hasta la definición de perfiles y puestos) vertebra la definición del capital humano de cada empresa, por exitoso y cuidado que resulte terminará diluyendo sus efectos si no es sostenido y acompañado por mecanismos de seguimiento y evaluación que den cuenta del aún más complejo y extenso proceso de integración y desarrollo del nuevo trabajador en la empresa.

Si al revisar los mecanismos de efectivización ya surgían dicotomías claras entre empresas, aún en el interior de cada sector, éstas se acentúan al indagar en este tema. Entre los elementos que interactúan para definir el estilo empresarial, el seguimiento y la estimulación a su personal tiene una centralidad incuestionable. Las expectativas en cuanto a integración y desarrollo dominan al trabajador mucho antes incluso de su incorporación efectiva a la empresa y, expansivas o frustadas, continúan presentes en toda su historia laboral. Igualmente la creación del "clima

laboral" se alimenta permanentemente del interjuego entre expectativas, reconocimientos, frustraciones y desvalorizaciones múltiples y de diferentes calidades que atraviesan el entramado de las relaciones entre el sujeto y su institución. Por supuesto que en la construcción de este clima intervienen, en procesos de atravesamientos y movilidad constante, muchos más elementos de los que podrían cuantificarse a partir de la existencia o no de sistemas de evaluación o de un mero registro de los beneficios indirectos que integran las políticas remuneratorias de una organización. Y, obviamente, lejos está de los propósitos de este trabajo la incursión en los presupuestos de la psicología social y el socioanálisis que serían imprescindibles para entender la polisemia institucional. Simplemente registrar estos elementos tiene la pretensión de identificar uno de los indicadores visibles y concretos (ni el único ni el más significativo) que se despliegan en este tema.

Cuando de inducción se trata, las empresas estudiadas van desde la introducción que el encargado de turno o la jefatura inmediata puede hacer a través de la presentación de los compañeros más próximos, a la existencia formalizada de un programa de inducción planificada. Dicho programa incluye recepción y recorrida de instalaciones con el responsable del área de Personal, que entrega la guía de ingreso y explica los principales proyectos en desarrollo, la lectura de manuales y culmina en un curso introductorio sobre temas básicos de seguridad, producción, calidad y normas internas. En este amplio espectro caben todas las instancias intermedias. En el universo encuestado la representación de empresas que tienen previsto una instancia específica de inducción es mínima (1%), el 35% reconoce utilizar el reglamento interno- con descripción de pautas, normas, derechos y obligaciones- para cumplir con estos fines y las restantes no tienen definiciones al respecto.

A su vez, para el seguimiento de los funcionarios un 27% de las empresas posee

un modelo estandarizado de evaluación de desempeño, el 38% lo confía a las apreciaciones de la jefatura inmediata, el 12% lo hace a través de comentarios conjuntos con el área de Personal, otro 9% utiliza el régimen de incentivos a la producción para tener parámetros de rendimiento, y el 14% restante no tiene políticas establecidas. O dicho de otro modo, 3 de cada 10 empresas acuden a la instancia más compleja y formal de la evaluación de desempeño.

De las 16 empresas que utilizan la evaluación de desempeño el 50% lo hace de manera periódica y global a través de la jefatura inmediata o con participación de Personal, el 25% la aplica de manera aperiódica y para determinadas áreas o categorías y el restante 25% asume distintas modalidades, pero siempre con carácter asistemático. A su vez, el comentario o notificación al evaluado lo realizan 12 de las 16 empresas lo que permite una instancia abierta de comunicación para compartir, orientar, corregir o estimular específicamente el rendimiento. Ello implica que, en el total del universo estudiado, apenas el 20% de las empresas tiene, institucionalmente, abierto este canal de diálogo aunque ello no excluya que, de manera informal, las restantes empresas no habiliten alguna vía de devolución y seguimiento.

Como último dato importa establecer que la evaluación de desempeño se vincula o condiciona promociones, acceso a capacitación y carrera profesional en el 75 % de los casos en que se realiza, beneficios económicos en el 10% y en el restante 15% tiene relaciones no determinativas.

## 2. Las políticas motivacionales: beneficios e incentivos

Sean cuáles sean los instrumentos utilizados no parece existir lugar para la duda en

torno a la significación que la motivación tiene en la vida de la empresa. Si motivar significa crear una fuerza o impulso que induzca a alguien a la realización de una actividad deseada, el cómo lograrla es una preocupación central de cualquier organización.

En materia de motivación hay dos principios que, por su antigüedad, podrían denominarse clásicos: el basado en el temor o la sujeción estricta a la necesidad y el apoyado en alguno de los primordiales centros de interés humanos que juegan en la relación laboral. Pero, hoy por hoy, aún cuando estos principios subsisten, los criterios modernos de empresa tienden a admitir que las reacciones de las personas son complejas y puntuales, condicionadas por el vínculo entre el mundo externo y el interno y, por ende, su adhesión requiere de la aplicación de estímulos múltiples y de índole diversa. Por ello, no se trata de confeccionar una lista de factores de motivación -tanto en lo referido a beneficios como a las posibilidades de desenvolvimiento profesional- sino de identificar los más relevantes, en estos momentos, en la industria exportadora uruguaya. Esta identificación concluye con la preeminencia que sigue teniendo la política remunerativa.

Un primer abordaje general se obtiene al realizar una caracterización de las políticas salariales y de actualización empleadas. Mientras que sólo el 20% de las empresas encuestadas utiliza en su escala salarial los sueldos básicos establecidos por convenio, el 80% restante considera que sus remuneraciones aventajan esta base. Esta superación se obtiene ya sea por la utilización de un régimen de sobresueldo voluntario (originado en la aplicación -en algún momento o circunstancia particular- de porcentajes de aumentos superiores a los fijados por convenio o en el establecimiento de salarios diferenciales vinculados a méritos y capacidades), por la instrumentación de sistemas de incentivos que implican la superación de los valores convencionales o

legales básicos o por la combinación de ambos procedimientos.

Esta distribución se combina con las políticas de actualización de ingresos nominales ante la inflación desde que cualquier estrategia remunerativa se diseña sobre la base de la complementación entre ambos criterios. El 52% de las empresas aplican la política gubernamental de ajustes salariales cada cierto período de tiempo o a la establecida por convenio colectivo si fuera diferente, mientras que un 23% mantiene la actualización por costo de vida aplicando diversas fórmulas a partir del índice de precios al consumidor (IPC) y otro 22% reconoce la aplicación de políticas diferenciadas según categoría y/ o méritos. La decisión -tomada en una circunstancia precisa de la historia empresarial- de algún tipo de reestructuración salarial y luego mantenida por la aplicación uniforme de aumentos convencionales, por ejemplo, da como resultado la presencia actual de salarios superiores a los convencionales que aparece -según declaración empresarial- como mayoritaria en el universo estudiado.

La preeminencia que siguen teniendo las políticas de remuneración directa se patentiza cuando, en una última caracterización de índole general, se incursiona en las políticas generales de beneficios y/o remuneración indirecta. De 58 empresas que respondieron a estos aspectos del cuestionario 24 (41%) no tienen instrumentada una política propia de beneficios ajustándose a lo estrictamente legal, 14 tienen beneficios indirectos pero de índole netamente económicos y las 20 restantes se dividen en partes iguales entre las que acentúan el contenido social y motivacional y las que realizan una combinación de beneficios obteniendo una política flexible y básicamente estimuladora.

Dado que la predisposición a valorizar los beneficios indirectos importa un grado de modernización avanzada desde que se origina en una ponderación



más integral de los RR.HH. resulta interesante cruzar esta variable de beneficios con la categorización de las empresas según sus políticas de Relaciones Laborales y, una vez más, se puede observar que aquellas empresas que han sido catalogadas en sus

Relaciones Laborales como desvalorizadas no tienen representación en el nivel más elaborado de políticas de beneficios y, a la inversa, ninguna de las profesionalizadas carece de instrumentación o aplica meramente las disposiciones legales.

### Políticas de beneficios según caracterización de las Relaciones Laborales

Beneficios Rel.Lab.	Legal/no instrum.	Básic. Económico	Social/ motivac.	Combi- nada	Total
Desvalorizad	9	2	1		12 20.6
Tradicional	9	5	2	3	19 32.8
Esf.tecnif.	6	5	2	1	14 24.1
Profesion.		2	5	6	13 22.4
<b>Total</b>	<b>24</b> 41.4	<b>14</b> 24.1	<b>10</b> 17.2	<b>10</b> 17.2	<b>58</b> 100.0

Este panorama muestra una gran variedad de opciones en cuanto a la definición de las políticas motivacionales pero con acentuación de las salidas de corte monetarista que, en el cuadro anterior, están representadas por las que carecen de políticas de beneficios más las que los tienen básicamente de índole económica.

Entre los factores motivacionales de índole económica o directa los más frecuentes son los incentivos por presentismo, por producción y la bonificación por evaluación y/o gratificación por mérito.

Acuden al incentivo por presentismo el 51% de las empresas estudiadas y, de ellas, el 12% lo han instrumentado de modo tal que actúa al mismo tiempo como premio estímulo conectándolo con cumplimiento, colaboración, etc. Estos guarismos indican, con bastante claridad, la significación que los problemas de ausentismo tienen en la industria uruguaya

que reconoce, de manera mayoritaria, la necesidad de condicionar la retribución a la presencia efectiva. La significación económica de este incentivo es muy variada transitando desde el pago de los boletos de transporte hasta escalas minuciosas que afectan el porcentaje total adjudicado según las llegadas tarde y ausencias registradas en el mes, sean éstas originadas en incumplimiento o enfermedad. Esta heterogeneidad está estrechamente vinculada al tratamiento del ausentismo de la categoría obrera, no teniendo casi significación para el personal administrativo y no existe para mandos medios y técnicos.

"Existe un margen muy flexible de tolerancia con relación a las llegadas tarde: se toleran 3 en el mes de hasta 15 minutos en total sin que afecte el incentivo".

"El premio por presentismo es progresivo: sin faltas ni llegadas tarde el

primer nivel es del 5%, el segundo del 10% y así sucesivamente hasta alcanzar el 20% de la remuneración. Cuando se trata de personas que, ocasionalmente, tienen algún problema no se tiene en cuenta y no se afecta y cuando baja también se lo hace progresivamente".

"El premio estímulo no es para enfermos. No importa porqué sino que faltó. Si no se desfigura y deja de tener efecto. Si no falta nunca, no llega tarde y demuestra espíritu de colaboración se le abonan 4 jornales más por mes".

La aplicación de incentivos por producción se haya igualmente extendida aunque con una representación algo menor: el 51% de las empresas no lo tienen incorporado y entre las que lo utilizan la discriminación establece que, en la mitad de los casos, tiene una significación media y exclusivamente para obreros, para otro tercio tiene una incidencia alta, generalizada e incluye también el cumplimiento del horario y, el restante tercio, lo aplica de manera restrictiva y para algunas secciones. La creatividad en materia de incentivos de producción es altísima y la incidencia que alcanzan en el salario total es igualmente variada por lo que su registro resultaría imposible.

"La liquidación de haberes de esta empresa debe ser una de las tareas más complejas que tiene y aprenderla lleva años. Tenemos una lista de 43 incentivos diferentes y todos ellos influyen también en el presentismo".

"Hemos desarrollado ampliamente los incentivos por producción y, por tanto, los "tomatiempo" están en permanente actividad ajustando de manera constante los estándares".

"Se estableció una producción normal, después de fijada se considera que a partir del 90% de su logro ya genera un 10% de incentivo por producción y si se alcanzó el 100% eso implica un 20% sobre el sueldo".

"Hemos incorporado incentivos por ahorro, ya sea de repuestos, de energía, de tiempo de máquinas paradas por desperfectos, etc. y también incentivos por cumplimientos de objetivos".

Entre los incentivos de índole netamente remunerativa los bonificaciones y gratificaciones son las que tienen menor incidencia: sólo 9 empresas conceden bonificaciones vinculadas al desempeño y 6 realizan reparto de utilidades que adquiere el carácter de gratificación con puntajes preestablecidos de acuerdo a categorías y/o méritos.

"Se abandonó la evaluación vinculada a bonificaciones porque creaba expectativas que terminaron desvirtuando la propia evaluación".

"La gratificación anual, por reparto de utilidades, se instrumenta de manera variable. Nos interesa estimular pero también educar, se trata de enseñarles a ahorrar e incentivamos una buena práctica de autoadministración. Por eso un año se abrió una cuenta en un Banco, otro se compraron electrodomésticos y se les entregaron y, la última vez, se abonó el equivalente a un sueldo en dólares sobre el que la empresa les paga un interés pero para retirarlo tienen que presentar un proyecto indicando en qué lo van a gastar. Claro que esto se entiende si se tiene presente que cuando lo necesitan la empresa está: sale de garantía en los alquileres, los ayuda en reformas de la casa, los asiste en caso de enfermedades, etc".

Más amplio aunque, como ya se demostró, de menor incidencia representativa en el universo estudiado es el conjunto de beneficios indirectos o de índole social. Abarcan desde la atención en salud y alimentación a las cooperativas de consumo o vivienda, la seguridad laboral, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales a la estabilidad y el desarrollo de carrera o la extensión a la familia y la

comunidad de servicios y apoyos médicos, educativos, etc.. Por lo que ni siquiera resulta factible, en el marco de este trabajo, su simple enumeración. Se seleccionarán, por tanto, aquellos de mayor representatividad.

La presencia de las empresas en el tema de salud se está extendiendo paulatinamente si bien aún se detecta un 34% de las mismas que no ofrecen ningún tipo de asistencia. Entre las que han incorporado esta protección social, el espectro es muy amplio pero en sus dos extremos se encuentra un 15% que abona un servicio de emergencia que cubre la atención durante la jornada laboral y un 30% que se divide, equitativamente, entre la presencia de un

médico certificador en turnos fijos y una altísima cobertura con inclusión de pago de los tickets de mutualistas. La participación en la extensión de la asistencia médica a familiares es, por supuesto, mucho menor pero 18 empresas ya la tienen incorporada con distintos grados de intensidad: asistencia en casos de enfermedad importante, general a través de los médicos de fábrica, hasta unas pocas que complementan recursos para el pago de la cuota mutua y se hacen cargo del pago de los tickets por remedios y servicios especiales.

Más singificativas resultan las políticas alimentarias tal como puede observarse en esta distribución:

#### Políticas de beneficios a nivel de alimentación

	Nro. de casos
No se aplica/no contesta	11
Infraestructura a cargo de la empresa	15
Infraestructura y cafe/leche sin restricciones	5
Comedor bonificado/compensación monetaria	27
Alimentación gratuita	2
<b>Total</b>	<b>60</b>

Como ya se señalara, las entrevistas efectuadas permitieron detectar otros mecanismos motivacionales de muy despareja aparición pero que, no por ello, dejan de indicar una aceptación creciente de la significación de lo "humano" como condición de existencia del fenómeno productivo mismo. En esta valorización se halla presente tanto la disposición empresarial como la preocupación sindical que comienza a sumar al propósito reivindicativo la participación y reflexión en aspectos, hasta ahora desatendidos, como capacitación, innovación, desarrollo de carrera, etc.

"La preocupación por mejorar la calidad de vida no puede ser responsabilidad exciuyente de los trabajadores o de la

empresa porque a todos nos atañe por igual. Por tanto, sólo en la medida en que podamos sumar esfuerzos, ideas y soluciones podremos decir que caminamos hacia su conquista".

"Las personas son nuestro capital más importante: su salud, seguridad y bienestar son nuestra mayor responsabilidad".

"Ahora el gremio es el primero en exigir la participación, no sólo a nivel de opinión sino ejecutándola y verificando su cumplimiento, en toda la política de seguridad industrial y de prevención de accidentes".



## VII. LA RELACION PRODUCTO/FACTOR HUMANO

### A. LA EXIGENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD: RESPUESTAS Y ESTRATEGIAS.

#### 1. Las innovaciones tecnológicas y sus alcances

En la búsqueda del ajuste a la competencia del mercado mundial y, también, como consecuencia de las sucesivas adaptaciones económicas y sociales, las empresas industriales en el mundo y, por supuesto, en Uruguay, han tenido que implementar políticas y ensayar nuevas estrategias que les permitieran alcanzar esta competitividad. De acuerdo a los imperativos económicos así como a su nivel de desarrollo cada empresa ha realizado su opción recurriendo, predominantemente, a la mano de obra intensiva (para sectores con salarios bajos como vestimenta) o a la automatización reduciendo costos salariales y aumentando la productividad. La elección de uno u otro camino tiene que ver con las condiciones económicas (léase mano de obra y tecnología) pero también con las condiciones sociales concretas en las que se desarrollan relaciones sociales y laborales preexistentes y la propia cultura de la organización. Mientras que en algunos sectores y empresas se da la adopción rápida de nuevas tecnologías, en otros se podría hasta hablar de una involución hacia formas organizativas y de gestión de la mano de obra que podrían llegar a considerarse superadas (trabajo a domicilio, subcontratación y todas las modalidades del empleo precario) y, en algunos más, se favorecen las opciones organizativas o de modernización de gestión (a nivel productivo, de personal o de optimización de los recursos). De todas estas situaciones en estado puro pero también integrando elementos que pertenecen a lógicas diferentes tiene ejemplos, como ya se ha señalado abundantemente, este universo en estudio.

Considerando esta heterogeneidad de los aparatos productivos y de los estilos empresariales la noción de cambio tecnológico pierde su sentido restrictivo y se aplica a la capacidad adaptativa que conlleva una modernización, o dicho de otra modo, la tendencia a la "modernización" se configura como un avance más o menos articulado entre innovaciones tecnológicas y organizacionales, aunque la dimensión por donde comienza el proceso varía en cada caso. Al interrogar a las empresas sobre la incorporación de nueva tecnología y/o equipos esta heterogeneidad de estrategias se vuelve a patentizar.

En capítulos anteriores se ha utilizado como categoría de análisis del desarrollo de las empresas el nivel tecnológico que permitió clasificarlas en artesanales, industriales, de tecnología de última generación e innovativas. Esta clasificación reposa en la naturaleza del equipamiento, en la complejidad de los procesos productivos y en la simultaneidad o no de tecnologías de distinta generación. Es una clasificación que hace referencia al grado de modernización productiva alcanzada por cada firma en el momento de realización de la encuesta pero no comprende el relevamiento de los esfuerzos de innovación que hubiera realizado cada una de ellas, aún en el caso de que esos esfuerzos no le hubieran permitido, todavía, superar el nivel tecnológico original. Además, tampoco distingue entre firmas nuevas instaladas con tecnología de última generación de aquellas otras que, a partir de sus viejas plantas ya instaladas con tecnología antigua u obsoleta, realizaron en el período 1985-1990 un importante esfuerzo de actualización. Por ello resultaba interesante un cruce entre empresas agrupadas de acuerdo a la caracterización general de nivel tecnológico y la variable "innovación tecnológica". Esta

discrimina primero entre empresas que no incorporaron modificaciones tecnológicas y/o de equipamiento (NI) y las que sí lo hicieron. Luego, entre estas últimas, se caracteriza el tipo predominante de innovación agrupando las empresas según realizaron: computarización para Administración y/o Control de Calidad (ACC), innovación puntual en producción (IP), innovación generalizada (IG), desarrollo e investigación de productos (DI) y, por último, planta nueva (PN), entendiendo por tal, aquella empresa

que se ha instalado con tecnología ya actualizada.

La lectura del cuadro muestra que las empresas de nivel artesanal o no realizaron innovación de ningún tipo (NI) o las realizadas fueron en Administración y/o Control de Calidad (ACC) o puntuales en producción (IP) (por ejemplo una empresa que introduce el corte computarizado y mantiene las viejas máquinas de coser para la confección).

**Categorización de empresas por nivel tecnológico y tipo de innovación tecnológica**

N.tecnologico	Artesanal	Industrial	Tec.últ. generac.	Innovativo	Total
Innov.tecnol.					11
Sin innovac.	5	6			18.3
Adm./C.de Cal.	5	6	2		13
Innov.puntual	1	16	1		21.7
Innov. general.		1	6	3	18
Des.e investig.			1	1	10
Planta nueva			5	1	16.7
	11	29	15	5	8
<b>Total</b>	<b>18.3</b>	<b>48.3</b>	<b>25.0</b>	<b>8.3</b>	<b>60</b>
					<b>100.0</b>

Las empresas de nivel industrial concentran más de la mitad de los casos en la categoría innovación puntual (IP) con un "ala" que comprende al 20% de las firmas que no registran innovación y, otra igual, que lo hizo en forma casi exclusiva en Administración y/o Control de Calidad (ACC). En ningún caso este tipo de empresa accede a la categoría de desarrollo e investigación (DI). Esta distribución de las llamadas empresas industriales vuelve a ratificar la heterogeneidad de la categoría y a destacar que, entre ellas, se encuentra la casi totalidad de las que efectuaron innovaciones puntuales en producción. De las 16 empresas 14 realizaron innovaciones que les permitieron

perfeccionar la calidad del producto o lograr mayor productividad y sólo dos accedieron a la realización de nuevas líneas.

En la categoría de las empresas definidas como de tecnología de última generación, los núcleos dominantes en la distribución son las que realizaron una innovación general y las empresas nuevas o con planta nueva, acompañados en cada polo de la distribución por una empresa con desarrollo e investigación de productos y otra limitada a innovaciones puntuales.

Por último, en la categoría de empresas innovativas 3 de ellas, en los

últimos 5 años, hicieron innovación general en cuanto a tecnología, una es nueva y la otra accedió al desarrollo e investigación de productos.

Si se lee el cuadro horizontalmente surge una situación de dispersión muy considerable respecto a los esfuerzos de incorporación tecnológica. En un extremo, 2 de cada 10 empresas no registran innovaciones en el período, 3 de cada 10 realizaron modificaciones parciales, en otras 2 los esfuerzos se centraron en Administración y/o Control de Calidad y si se suman las de innovaciones generales con las dedicadas a la investigación 2 de cada 10 alcanzaron este estadio. Finalmente, un último décimo está representado por las fábricas nuevas. Estas cifras denotan la variedad de situaciones de cambio que registra la industria exportadora del Uruguay y lo riesgoso de establecer generalizaciones que asimilen empresas exportadoras con empresas innovativas. Se puede considerar como extremos ese casi 20% que siendo exportadoras, en los últimos 5 años, no tuvo actualización tecnológica y, por otro lado, el grupo constituido por las plantas nuevas, las de innovación general y las volcadas hacia el desarrollo de nuevos productos que totalizan un 30%. Entre ambos polos figuran la mitad de las empresas que lejos de estar estacionadas registran cambios parciales, sectoriales o progresivos que les han permitido seguir teniendo presencia en el campo internacional aunque sin lograr los niveles de modernización deseables para la transformación productiva y tecnológica del país.

Es interesante señalar que cada empresa intenta mejorar su ubicación en el nicho que ha logrado. Así, las empresas de tipo artesanal han mejorado fundamentalmente la Administración, incluyendo comercialización y calidad. Mientras que las catalogadas de industriales en su mayoría optan por acciones de modernización parciales del equipamiento, muchas veces para aquellas instancias del proceso que permiten la elaboración de un

producto, en relación al cual existe una mayor competencia y que reclama de ciertas pautas tecnológicas para su obtención con el nivel de calidad y precio que lo vuelva exitoso.

## 2. La mano de obra y su adecuación

El panorama señalado tiene una serie de repercusiones en los procesos de capacitación de la mano de obra. En verdad, sólo son las empresas que han realizado innovación generalizada las que se ven enfrentadas a una problemática de capacitación masiva. Obviamente, las que no realizaron cambios no tienen esta problemática y tampoco es acuciante para las plantas nuevas desde que realizaron la capacitación el reclutar al personal. Por su parte, aquellas firmas que centraron su modernización en Administración y en Control de Calidad colocan sus esfuerzos en sectores de la mano de obra relativamente pequeños así como las que realizaron innovaciones puntuales lo hacen en aquel grupo de trabajadores que están afectados a los equipos recientemente adquiridos, proceso que muchas veces es realizado por las empresas proveedoras y no en forma regular por la empresa uruguaya.

Anteriormente fue indicado que el área de RL se encuentra en relativo rezago en este proceso de modernización porque apenas se puede reputar como profesionalizada (incluyendo los casos de dependencia de la C.central) un 22% de las empresas estudiadas. Un porcentaje casi igual tiene un área de RL que ha sido caracterizada como desvalorizada mientras que casi un tercio figura como tradicional. Resulta de sumo interés el cruce de la variable "Innovación Tecnológica" con la de caracterización de las Relaciones Laborales ya que ésta se rige por criterios de modernización no siempre coincidentes.

### Las relaciones laborales y su correlato con la innovación tecnológica

Rel.Laborales	Desval.y Tradicional	Esf.tecnificac.	Profesionalizada y Dep.CC	Total
Innov.tecnol.				11
Sin innovac.	7	3	1	18.3
Adm/C.de Calidad	9	2	2	13
Innov.puntual	9	7	2	21.7
Innov.gral.	3	1	6	18
Desar/Investig. Planta nueva	5	1	2	30.0
	33	14	13	10
<b>Total</b>	<b>55.0</b>	<b>23.3</b>	<b>21.7</b>	<b>60</b> <b>100.0</b>

Así, por ejemplo, más de la mitad de las plantas nuevas ubican su área de RL como desvalorizada o tradicional al igual que 3 de cada 10 de las que realizaron innovación general. Parecería que ciertas empresas han elegido -probablemente sin analizarlo- una apuesta a la innovación productiva que no se traslada al ámbito de sus relaciones con el personal.

Lo anterior reitera lo ya tantas veces indicado acerca de los desequilibrios de una etapa de transición pero también sugiere un cierto grado de dependencia de la industria exportadora al estímulo externo que viene incluido en la tecnología importada. El cambio en la empresa se introduce de afuera hacia adentro y, por tanto, lo que es exclusivo y "autóctono" de la gestión empresarial como es la política de RR.HH. es la última en cambiar. En esta renuencia al cambio además de los factores ya señalados, como son los tipos de relaciones con los sindicatos y con las políticas gubernamentales, seguramente están actuando tradiciones en valores y normas de la sociedad y la empresa uruguaya.

Entre éstas debe tener un peso especial la continuidad de la creencia en la alta calidad de los RR.HH. uruguayos, noción muy antigua y válida para el pasado por la comparación de los niveles educativos de la mano de obra nativa con la de otros países latinoamericanos. Pero esta afirmación, que era cierta para una determinada situación educativa y para un determinado estadio tecnológico, seguramente no es tan aplicable ante las actuales condiciones del funcionamiento del sistema educativo y, a los cada día más altos y precisos, requerimientos de una tecnología que incluye, entre otros, informática y electrónica avanzada. Ante ella, la mano de obra disponible puede responder incluso con bastante capacidad de adaptabilidad pero no con la idoneidad exigida dado que lo que le falta es la formación teórica educativa compatible con esta exigencia.

"Para los operarios de producción la primaria todavía da lo que necesitan. Para mecánicos y semitécnicos UTU está obsoleta pero sigue siendo imprescindible".



"Prefiero un joven que aún no terminó el secundario o que tiene sólo primaria y formarlo que a un estudiante de C. Económicas que al recibirse o se va o se frustra".

"Tenemos de todo, desde analfabetos hasta maestras. No ha significado una traba porque hay una excelente disposición y una inteligencia natural. Se cuenta con el desparpajo y empuje natural de la gente que no se achica ante nada. Tiene curiosidad y espíritu emprendedor que deja sorprendidos a muchos técnicos de libro".

"Nuestra gente es despierta y naturalmente inteligente. Se dan maña. Lo único que falla es que no se dan principios éticos y lo que realmente importa es la confiabilidad y la honradez".

"Ahora se va a exigir primaria completa pero no se van a admitir peones con estudios avanzados".

"No preciso que sepan leer y escribir, necesito que sepan coser, ser prolijos y hábiles".

Basta recordar que sobre un total de 4628 personas incorporadas a la ocupación por las empresas estudiadas entre 1988 y 1990 el 45% tiene como nivel educativo máximo la enseñanza primaria. Si bien el grueso de las incorporaciones con este escaso nivel educativo figura en la categoría obreros no calificados corresponde decir que la dinámica de promociones en el seno de las empresas indica que un contingente importante de ellos pasarán a la categoría de calificados y, algunos, a la de mandos medios con lo cuál no es de extrañar el clamor empresarial por las dificultades de readecuación de este personal, especialmente en la medida en que avance la renovación tecnológica y se acceda al cambio de procesos productivos.

"Para obreros tomamos alfabetizados con potencial de desarrollo pero la idea es

que de 50 saldrá 1 supervisor: si se toma alguien con mejor educación se frustra".

En la incorporación de obreros no calificados con enseñanza primaria como nivel máximo el contingente femenino se aproxima a la mitad del total lo que se vincula a la industria de la confección que elabora sus productos con una mano de obra con competencias artesanales o con ninguna. Pero aún realizada esta salvedad queda en pie el hecho que las restantes industrias han reclutado alrededor del 30% de su nuevos efectivos con un nivel máximo de enseñanza primaria completa.

En ambos casos corresponde preguntarse si la utilización de un personal con competencias educativas tan débiles responde a una opción de mantener bajos los costos salariales o a una creencia en que, llegadas nuevas etapas de reconversión tecnológica, podrán desembarazarse de él. Esta segunda opción resulta poco probable dada la historia de las normas y de las relaciones laborales uruguayas (como ya fue dicho uno de los problemas de la industria nacional es el escaso margen de maniobra para suplantar su personal). Una tercera explicación es que las empresas consideren riesgoso el fenómeno de la incongruencia de status dada, en este caso, por el reclutamiento de personal con un nivel educativo superior al exigido por el puesto inicial de trabajo. El fenómeno se plantea y es real y, una norma antigua de la administración de Personal era tratar de evitarlo, pero esta convención parece estar perdiendo validez desde que toda empresa tiene que incluir en su planificación general la constante innovación tecnológica y, por tanto, la labor permanente de reconversión de su capital humano. Esta última sólo puede realizarse a partir de bases educativas sólidas, de lo contrario tiene un techo de adaptación y una condena a la ineficiencia creciente.

"Investigamos niveles de estudio porque sentimos que si tienen mucha formación pueden frustrarse".

"Cuando tomamos estudiantes averiguamos si van a seguir estudiando. No nos gusta que se queden y sigan estudiando porque después terminan mal la carrera y también trabajan mal. Además después pretenden reconocimiento".

"Si sólo cuentan con primaria las chances que les caben son pasar de peón a maquinista. Sólo con un nivel de conocimientos especiales como el que les da UTU pueden avanzar".

"Desearíamos un poco más de educación pero el 80% se presenta con primaria y si tienen más después se frustran y se van".

"Para administración nos basta con secundaria porque todo es rudimentario o está pautado por la Casa Central y por la computadora".

## B. LA CAPACITACION Y SU INSTRUMENTACION

La valorización del trabajo como principio educativo se edifica a partir del concepto de actividad teórico-práctica que tiene como horizonte último el surgimiento, formación y desarrollo no sólo de los recursos humanos, en cuánto materialidad de la empresa, sino también de la conciencia humana. El trabajo, en cuanto proceso de humanización, es una actividad consciente y orientada hacia ciertos fines, que aspira a un resultado, en la que se desarrollan aptitudes, se cristalizan actitudes para la acción práctica, se descubren potencialidades y se debería poder desplegar la creatividad y formar la personalidad. A partir de esta valorización el lugar de la capacitación profesional, en cuánto educación y formación para el trabajo, no sólo adquiere un papel crucial, sobre el que ha girado toda

esta investigación, sino que actúa como variable de análisis predominante. Se impone, por tanto, ahora revisar los mecanismos y la propia instrumentación y existencia de la capacitación en la "realidad" de las empresas estudiadas.

Y si la heterogeneidad de actitudes y modelos, la coexistencia de lógicas de acción productivas u organizativas altamente desarrolladas con estrategias arcaicas o artesanales de sobrevivencia y administración fue la condición definitoria de los distintos aspectos analizados, con mucha más razón debía estar presente en este capítulo. De las 60 empresas entrevistadas 6 (10%) reconocen no realizar ninguna actividad de capacitación, 31 (52%) efectúan capacitación sólo de manera puntual, 11 (18%) la hace asistémicamente pero con intensidad y 12 (20%) efectúa una capacitación sistemática y constante de su personal. O dicho de otra forma, 4 de cada 10 empresas exportadoras uruguayas realizan, con distinto grado de sistematización, actividades de capacitación y formación de su personal. Si se traduce en términos cuantitativos estas 23 empresas tienen una dotación total de 8070 trabajadores lo que implica el 44% del universo en estudio y no fue posible evaluar qué porcentaje de estos trabajadores tuvo acceso a capacitación desde que la mayoría de las empresas no lleva registros estadísticos precisos (Cuadro 15).

Las carencias y dificultades que mostraron las empresas entrevistadas para aportar datos cuantitativos sobre el personal capacitado, su categoría ocupacional y sus perfiles educativos determinó, incluso, que se desistiera el análisis de estos aspectos ante la escasa representatividad que asumían en el universo total. Todos estos elementos muestran que, más allá de reiteradas afirmaciones acerca de la necesidad y la importancia de la calificación de los recursos humanos, la instrumentación y concreción de esta capacitación no es una

práctica asumida masivamente, tal como se señaló al analizar la adecuación de la mano de obra a las innovaciones tecnológicas. Aún más, la mitad de las empresas exportadoras seleccionadas apelan sólo ocasionalmente a actividades formativas para su dotación lo que habla de las complejidades y desequilibrios tanto de los procesos de modernización industrial como de la calidad y condición de los recursos humanos movilizados. Al igual que fue constatado para otros ámbitos, también la realización de capacitación muestra heterogeneidad de posturas y formas de operar jugando entre la tradición y la innovación, entre la vieja apuesta al "aprender a hacer, haciendo"- que dispensa de cursos e impone la experiencia a la tarea de la enseñanza profesional- y una acepción innovadora que plantea la necesidad del equilibrio entre conocimientos teóricos y prácticos como condición del proceso enseñanza-aprendizaje y hace, por tanto, de la formación y capacitación una cuestión central del hacer empresarial. Entre estos dos polos se ubican variadas alternativas que reflejan el carácter complejo y multifacético del proceso de modernización de las empresas exportadoras uruguayas.

Si la realización de capacitación se vincula con la categorización sobre nivel de desarrollo y profesionalización de las Relaciones Laborales, todos estos elementos se ordenan y potencian sin necesidad de mayores esfuerzos explicativos: las empresas categorizadas como desvalorizadas desde el punto de visto de su área de RL no acceden nunca a una capacitación sistemática, del mismo modo que las profesionalizadas, en ningún caso, carecen de capacitación y la realizan siempre en forma intensa y valorizada, con diferentes niveles de sistematización. Por su lado, las tradicionales y aquellas que registran esfuerzos de tecnificación instrumentan todas las alternativas mostrando no sólo su heterogeneidad sino las distancias que, internamente, las separan. Las empresas tradicionales de manera abrumadora (79%) utilizan la capacitación puntual, que se define, fundamentalmente, por la fractura y falta de acumulación en los procesos de desarrollo y por ausencia de seguimiento que permita ir diseñando un plan de capacitación creciente y complementario.

**Realización de capacitación según categorización de las Relaciones Laborales**

Caract.capacitac.	No realiza	Capacit. puntual	Cap.asis temática intensa	Cap.sis-temática	Total
Rel.lab.					
Desvalorizada	4	9	1		14 23.3
Tradicional	1	15	2	1	19 31.7
Esfuerzos tecnif.	1	6	5	2	14 23.3
Profesionalizada		1	3	9	13 21.7
<b>Total</b>	<b>6</b> 10.0	<b>31</b> 51.7	<b>11</b> 18.3	<b>12</b> 20.0	<b>60</b> 100.0

Por su lado, aquellas empresas que tienen un avance incompleto en cuanto a tecnificación y profesionalización de su área de Relaciones Laborales también avanzan en su conceptualización de la capacitación: sólo 1 no la realiza, 6 (43%) lo hace puntualmente y el restante 50% se define por la capacitación intensa y valorizada, con diferentes grados de sistematización.

### 1. Las causas y las necesidades de capacitación

Obviamente la capacitación no constituye un fin en sí misma sino un medio para alcanzar los objetivos y desafíos de la organización y ellos determinan, por tanto, las razones o causas que impulsan su realización. Establecidos los objetivos y las políticas, es posible determinar los problemas pasibles de ser solucionados a través de la capacitación o reciclaje de los recursos humanos.

#### Principal motivo para la realización de capacitación

Causal	Cantidad de empresas	% s/universo
1) Incorporación de equipos	19	35.2
2) Cobertura de necesidades puntuales	11	20.4
3) Modificación de la estructura organizativa o productiva, modernización	10	18.5
4) Capacitación del personal ingresado	5	9.2
5) Planes de rotación interna	4	7.4
6) Cambio/incorporación de productos	3	5.5
7) Iniciación/incremento de exportaciones	2	3.0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100.0</b>

El cuadro que antecede muestra con claridad que la innovación tecnológica, ya sea en el área productiva como organizativa, es la principal razón por la cuál más de la mitad de las empresas exportadoras uruguayas encuestadas (29 en un total de 54) necesitan entrenar y calificar a su personal. La incorporación de equipos con sus exigencias específicas de nuevas calificaciones (ya sea en el área técnica o en la modificación operativa de rutinas y procesos) así como la modificación y/o modernización de la estructura organizativa de la empresa son una consecuencia directa de los esfuerzos de innovación que, como se acaba de analizar, con diferentes alcances y calidades ha afectado a la mayoría de las firmas estudiadas.

Por su lado, las necesidades operativas de la producción y la gestión empresarial también exigen acudir a la capacitación para cubrir las ausencias, promociones, rotación y egresos de personal: un 28% de las empresas consideran a éstas como las causas determinantes para implementar políticas de entrenamiento (11 lo hacen para cubrir necesidades puntuales y 4 por planes de rotación interna).

El restante 18% de empresas se reparten, en cuanto al origen de la capacitación realizada, entre entrenamiento del personal recién ingresado (5 casos) y cambio/incorporación de productos o iniciación/incremento de las exportaciones.

Para planificar las acciones de capacitación no basta con determinar la causa que la origina. Es necesario identificar las estrategias y los insumos necesarios para resolverla. Por un lado, determinar las expectativas: nuevos puestos a cubrir con la correspondiente descripción de tareas y perfiles requeridos, rutinas y procesos que deben ser modificados o adquiridos. Por otro, los recursos disponibles: relevamiento de los individuos implicados (conocimientos, habilidades y aptitudes) cuyos comportamientos actuales impiden o dificultan el desempeño de las nuevas tareas y que pueden ser modificados o adquiridos a través de acciones de entrenamiento y calificación. Esta actividad de detección o relevamiento de necesidades es prioritaria en el diseño de todo plan de capacitación y, normalmente, de la profundidad con la cual se realice depende el propio resultado: una identificación imprecisa o errónea dilapida potenciales y esfuerzos sin obtener modificación de comportamientos. El objetivo último del relevamiento de necesidades de capacitación es precisamente hacer coincidir expectativas y recursos, objetivos empresariales y disponibilidades y, por ello, debe encontrar la respuesta precisa a tres preguntas básicas: quién debe ser capacitado, en qué y cómo.

Será muy difícil acertar con la respuesta sin la identificación previa, por eso importa conocer el proceder de las empresas en el entendido que esta detección ya sirve para caracterizar, a grandes rasgos, las acciones posteriores.

"Si surge algún problema o urgencia salimos a buscar qué ofertas hay".

"Cuando llega algún volante con ofertas de capacitación se lo pasamos al jefe del área que corresponda y si encuentra a alguien que le interesa, generalmente se le manda".

"Los jefes y los propios empleados traen muchas veces propaganda de cursos y si interesa y no distorsiona la producción se le envía. Por ejemplo, un obrero quiso estudiar electrónica pero si lo hacía no podía trabajar los sábados así que no se le cambió el horario y no fue.

"Cada gerencia hace anualmente un plan de capacitación entre lo que sabe y lo que necesitará saber para los puestos que ocupa su gente u ocupará. Se planifica la rotación para otro sector y sobre ese nuevo puesto se diseña la capacitación. Se establece la brecha de conocimientos a cubrir por cada sector y qué oferta disponible de cursos hay en el año para cubrirla, si no se encuentra en plaza se buscan instructores externos que diseñen un plan específico o se recurre a instructores internos. La capacitación interna la realiza el responsable de cada sector y se lleva hasta operarios escuchando su opinión. En la medida en que exista brecha de conocimientos a cubrir y cursos en el país se aprovechan".

"La capacitación es permanente pero siempre escalonada. Esto quiere decir que el diseño de un plan de capacitación para un funcionario determinado tiene que tener en cuenta el desarrollo futuro y las instancias de complementación y actualización. De lo contrario serían esfuerzos desaprovechados sin solución de continuidad. Anualmente se determinan primero las carencias, a partir de los objetivos de crecimiento determinados por el Directorio para el período, luego se definen los perfiles más adecuados para cubrirlas y, por último, en reuniones con los responsables de cada sector y evaluando desde desempeño hasta potenciales se eligen quiénes serán capacitados teniendo siempre presente con qué cuenta y hacia dónde se dirigirá su desarrollo en la empresa".

En las empresas cuyas áreas de Relaciones Laborales fueron consideradas

desvalorizadas, en un 80% de los casos, no se hace detección de necesidades. Esto implica que la realización de la capacitación se efectúa sin planificación, atendiendo en general ofertas o requerimientos inmediatos y, normalmente, sin intervención del Sector Personal que, por otra parte, como ya se ha visto tampoco lleva registro de la capacitación realizada.

Las empresas tradicionales se dividen en partes iguales entre quienes no efectúan detección de necesidades y quienes la realizan a partir de definiciones y reclamaciones de la

línea, que actúa ante demandas puntuales o utiliza la propia carga de trabajo para definir el requerimiento de algún tipo de actividad de capacitación, actualización o reciclaje para un trabajador específico que también es, normalmente, elegido por ella.

Por su lado, aquellas empresas que realizan esfuerzos de tecnificación en su área de RL, en un 62% de los casos procede por reclamaciones de la línea pero un 23% ya realiza una detección sistemática de necesidades con intervención del Sector Personal.

### Determinación de necesidades de capacitación según caracterización de las Relaciones Laborales

Detección de necesidades Rel.Lab.	No se efectúa	Definida p/línea	Sistemática	Total
Desvalorizada	8	2		10 18.5
Tradicional	9	9		18 33.3
Esf. tecnif.	2	8	3	13 24.1
Profesionalizada		5	8	13 24.1
<b>Total</b>	<b>19</b> 35.2	<b>24</b> 44.4	<b>11</b> 20.3	<b>54</b> 100.0

Por último, 8 de las 13 empresas cuyas áreas de Relaciones Laborales se definen por su alto grado de profesionalización y tecnificación traducen este desarrollo en una mayoritaria representación en la celda de detección de necesidades sistematizada, con intervención del Sector Personal que asegura la realización de una evaluación de potencialidades y aptitudes en el candidato que se ajusten al perfil buscado. Igualmente, la realización sistemática de la identificación de necesidades de capacitación permite un seguimiento, no sólo del crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores, sino

que impide las solicitudes de entrenamiento que no atiendan a las reales necesidades de la empresa y permite proyectar acciones para prever futuras necesidades.

## 2. Las temáticas y los procedimientos

Revisada la detección de necesidades, corresponde comenzar a indagar las respuestas de las empresas a las preguntas básicas que se derivan de ella. Cuando se

trata de establecer en qué capacitan excede las posibilidades de este estudio un registro minucioso de las temáticas. Pero sí pueden establecerse las áreas predominantes hacia las

cuales fueron focalizadas las acciones de capacitación de las empresas estudiadas y vincularlas con el nivel tecnológico alcanzado por ellas.

**Principal área temática de capacitación según  
caracterización por nivel tecnológico de las empresas**

Nivel tecnológico	Artesa- nal	Indus- trial	Tec.de ult.gen.	Innova- tivo	
Temática					Total
Manualidad ingreso	3				3 5.6
Computacion	4	4		1	9 16.7
Marketing/Comercial		2	2		7 13.0
M.Medios/Adminis.		11	3		14 25.9
Produccion	1	2	2	1	6 11.1
T.profesional esp. y seguridad indus.	1	3	2	2	8 14.8
Tecnica		2	4	1	7 13.0
Total	9 16.7	27 50.0	13 24.1	5 9.3	54 100.0

El 26% de las empresas exportadoras manifiesta carencias y realiza, en forma predominante, acciones específicas de capacitación de mandos medios, tal como ya ha sido revisado en diversas instancias de este estudio, y esta temática se relaciona con el interés manifiesto de racionalizar los esfuerzos, maximizando logros en la problemática diaria de la producción y, por ende, en las empresas de nivel industrial tiene una centralidad mayor, dado que se espera de la supervisión no sólo la organización del trabajo sino la mejora de la productividad y los rendimientos que no se obtienen por el lado de las innovaciones tecnológicas generalizadas.

"Los mandos medios son el gran problema: carecen de don de mando y de capacidad para resolver problemas. Por otro lado, las empresas haríamos más capacitación si se pudiera renovar a la gente y tomar más jóvenes. Acá sólo tomamos gente para los puestos iniciales pero los MM tienen más de 40 años y dificultades y resistencias para aprender".

"Nuestro gran déficit es como transmitir información a los MM. Hemos intentado reuniones pero entran a gerenciar o a cuestionar decisiones".

"Hay una amplia necesidad de alcanzar la calidad total, para ello se necesita que los MM conozcan de técnicas de planificación y de desarrollo profesional. Estamos plagados de técnicos y profesionales sin conciencia ni vocación empresarial. Falta la mentalidad empresaria. En secundaria o en la UTU lo primero que tendrían que preocuparse es de educar para la responsabilidad y para aprender a tomar decisiones".

"El déficit total está en el secundario. Si trasladara las temáticas particulares que desarrollan las empresas de capacitación, ahí está lo que las empresas requieren: planificación, computación, estrategias para resolver casos, nociones de relaciones interpersonales, estrategia empresarial, liderazgo. Con eso podríamos resolver el problema gravísimo de los MM que tiene todo el país".

"Todos los mandos medios tienen los cursos más habituales sobre conducción y supervisión. Hacemos Círculos de Calidad para los mandos medios de modo que intercambien experiencias y puedan apoyarse mutuamente. En general, tienen muchos años de empresa y existen preconceptos y hábitos arraigados que es difícil combatir".

En términos cuantitativos, la segunda temática abordada es Computación y su realización se halla equitativamente repartida entre empresas artesanales e industriales lo que resulta coincidente con el análisis efectuado en materia de innovación tecnológica: las empresas artesanales sólo se han tecnificado en las áreas administrativas a través de la introducción de la informática y, por tanto, los esfuerzos de capacitación que realizan se dirigen mayoritariamente hacia el reciclaje de sus trabajadores para la utilización de esta técnica así como en la enseñanza de la manualidad para los recién ingresados a la que sólo ellas apelan. Respecto a las empresas industriales, que confirmando su heterogeneidad tienen representación en todas las temáticas de capacitación, la discontinuidad de su innovación tecnológica

tiene un fuerte anclaje en la introducción de la informática que alivia tanto la carga administrativa como mejora los controles de producción.

"Sin conocimientos firmes en computación ya no tomamos ni siquiera un cadete".

"El analfabeto del futuro será quien no entienda de informática y de las nuevas tecnologías en general".

"La incorporación de informática fue muy resistida porque suponía la obligación de entrenarse para gente que llevaba muchos años repitiendo rutinariamente tareas y pensaban, además, que se iban a quedar sin empleo. Muy lentamente y, aplicando jornadas incluso de discusión interna con un coordinador para evaluar sus problemas y dificultades, va entrando la idea del reciclaje permanente".

La tercera más requerida es Marketing y técnicas y problemáticas de la comercialización donde, una vez más, se marca mayoritariamente la presencia de las empresas industriales que han apostado, en su búsqueda de inserción y conquista del mercado internacional, a una exitosa y aguerrida gestión comercial.

"Existimos sólo en la medida en qué vendemos, convencemos pero además debemos satisfacer sin defraudar. Todo esto es una exigencia altísima que no admite improvisaciones. Nuestros vendedores deben saber desde psicología hasta publicidad, nuestros directivos no sólo pueden ser excelentes técnicos, deben convencer y estar convencidos. Para eso los capacitamos y apoyamos permanentemente".

"Todos los vendedores deben vender de la misma forma, indicando las mismas ventajas y características del producto. Por eso se creó un Departamento de Entrenamiento encabezado por un médico uruguayo capacitado en el exterior y se





empresas que excluye de la capacitación a los obreros porque opta por hacerlo con los administrativos o exclusivamente con los mandos medios y viceversa.

La modalidad mayoritariamente aplicada para obreros es el entrenamiento en el puesto de trabajo. La exposición a la nueva tarea y la trasmisión de experiencia, recibida a través de la enseñanza de otros obreros o de la jefatura inmediata, es considerada suficiente para modificar comportamientos y apropiarse de nuevas rutinas para 4 de cada 10 empresas exportadoras. Ello indica, por un lado, que la manipulación de los nuevos equipos no siempre significa necesidad de alta calificación del usuario y, por otro, la no modificación sustancial de procesos que aporta la nueva tecnología. La experiencia previa y la, hasta ahora, buena formación de base que tienen los recursos involucrados en la industria exportadora han resultado suficientes para el reciclaje obrero y su apropiación de innovaciones tecnológicas o para la adquisición de los conocimientos en los ingresados.

Otro 30% de empresas ha implementado cursos de entrenamiento dictados por instructor interno que indican un nivel de planificación mayor en la búsqueda de sistematización en la trasmisión de conocimientos. En el entrenamiento efectuado por la jefatura inmediata se prioriza la experiencia y el conocimiento derivado del hacer, mientras que la presencia de un instructor reconoce las exigencias y capacidades didácticas y de sistematización en el proceso de enseñanza.

Para los administrativos la modalidad más habitual es la asistencia a Centros de Capacitación externos con cursos fijos en algunos casos y, en otros, con temática específicamente diseñada. Las exigencias de la informática están orientando con bastante claridad la modalidad empleada así como la standarización en la oferta privada de capacitación, dado que las habilidades administrativas y comerciales resultan

fácilmente universalizables, situación no tan sencilla de lograr en el caso de la producción y, mucho menos, para la capacitación técnica. En segundo lugar, se utiliza el entrenamiento en el puesto de trabajo y luego los cursos internos dictados por instructor englobando en esta opción fundamentalmente la instrucción ofrecida por las empresas proveedoras de tecnología informática que acompañan el equipamiento con el entrenamiento necesario para el usuario. Por último, es necesario señalar la aparición, aún pequeña en el total, de los planes instrumentados por la Casa Central que dicen de la búsqueda de uniformización de métodos organizativos e, incluso, de programas y sistemas de computación que son aportados por la matriz, representando igualmente una vía privilegiada para el ingreso de innovaciones tecnológicas y de gestión, una nueva apertura a los adelantos internacionales.

Cuando de mandos medios y técnicos se trata, la capacitación interna cae bruscamente y se privilegia la formación proveniente de Centros de Capacitación, en primer lugar, pero con una representación casi igual de asistencia de la Casa Central y los cursos en el exterior. Esta apertura clara al mundo para obtener la asistencia que vehicule la apropiación de los adelantos y descubrimientos más recientes, habla por sí sola de la búsqueda de calidad y competitividad en la que se hallan comprometidas las empresas exportadoras. Pero también indica las carencias de la formación nacional que tiene insuficiencias claras en áreas vitales como textil, curtiembre, cerámica, etc. como ya se señaló. Así, el envío de mandos medios y técnicos al SENAI y a la escuela de curtiduría de Nuevo Hamburgo en Brasil; a Italia para tinturería e hilado; a Australia para todo lo referido al tratamiento de la lana; a Japón para instruirse en los nuevos métodos de organización del trabajo y en círculos de calidad; a España para la temática de Seguridad Industrial comienza

a aparecer, sistemáticamente, en aquellas empresas con niveles de desarrollo tecnológico avanzado y del área de Relaciones Laborales con decidida impronta de profesionalización y, puntualmente, también en firmas cuyas modernización puede considerarse parcial o incongruente. Si se agrupan las 3 modalidades que comparten su carácter externo a la empresa, se verifica que 6 de cada 10 firmas acuden a estas modalidades de capacitación para sus mandos medios y su personal técnico confirmando, por otra parte, todo lo ya señalado acerca de los mecanimos

más habitualmente aplicados por las empresas en sus esfuerzos por atender las demandas de los mercados y obtener competitividad.

Ya se indicó que no fue posible establecer cuantitativamente ni por perfiles precisos a quiénes capacitan las empresas exportadoras, pero se pudieron establecer las principales razones por las que se selecciona el personal que accede a la capacitación.

### Principal razón para la selección de personal a capacitar

Motivo	Total de casos					
	Obrer.		Admin.		MM/Tec.	
1) No se capacita/indefinidas	14	26.0	15	27.8	20	37.0
2) Necesidades operativas puntuales	12	22.2	15	27.8	13	24.0
3) Todo trabaj.afectado por cambio	9	16.7	6	11.1	-	-
4) Por aplicación de convenio	2	3.7	-	-	-	-
5) Solicitud del trabajador	1	1.8	1	1.8	3	5.6
6) Recomendación de los superiores	7	13.0	8	14.9	6	11.1
7) Rel.aptitudes personales/puesto	4	7.4	4	7.4	6	11.1
8) Mejores evaluaciones	5	9.2	5	9.3	6	11.1
Total	54	100	54	100	54	100

La primera observación es una constatación de la multitud e incluso de la fuerte presencia de situaciones de indefinición que está indicando la falta de sistematización sobre la selección que, por otra parte, complementa la carencia general de precisiones y datos en el tema.

Una segunda apreciación es para remarcar la relación clara entre necesidades operativas y capacitación: aún las empresas exportadoras uruguayas no tienen tiempo ni espacio para planificaciones que incorporen la variable temporal y las previsiones de futuros

desarrollos. Los cambios y adaptaciones son tan vertiginosos que se actúa sobre lo inmediato, sobre las necesidades de hoy, que además son impredecibles y determinan la actividad y el proyecto de cada día. Esta es, por otro lado, la realidad del mundo contemporáneo y para responder a ella lo que sí parece imprescindible es el desarrollo extremo de la capacidad de adaptación y reacción rápida ante los cambios. Frente a la incertidumbre sobre los recursos humanos necesarios para mañana se trata de formar personas capaces de aprender y de cambiar, de

reciclarse continuamente, de evitar la especialización rígida y apostar a una sólida formación de base. Mayor preparación en ciencias y técnicas básicas y menor número de profesiones parecería ser la clave y contar con una capacitación flexible y modular que permita actualizaciones y complementaciones rápidas y efectivas. Cabe, entonces, preguntarse cuánto espacio más tendrán las empresas uruguayas para continuar actuando sin detectar condiciones y potencialidades en su personal, sin realizar seguimientos, evaluaciones, sin ingresos con buena formación de base que le aporten instrumentos para proyectar la acumulación y sin preparar los recursos humanos capaces de reaccionar activamente ante lo imprevisto.

### 3. Las resultados de la Capacitación

En esta revisión sobre los instrumentos y mecanismos a través de los cuales las empresas exportadoras uruguayas califican y preparan los recursos humanos necesarios para competir en los mercados internacionales, se ha visto en qué, cómo y a quiénes capacitan. Resta averiguar para qué lo hacen. Con las limitaciones y empobrecimientos que tienen las síntesis, se puede realizar un último abordaje a través de la respuesta que los entrevistados dieron cuando se les solicitó su opinión acerca de la traducción en términos de resultados de la capacitación.

**Resultados de las acciones de capacitación según caracterización de las Relaciones Laborales**

Rel.Lab.	Desvalo- rizada	Tradi- cional	Esf.de tecnif.	Profesio- nalizada	Total
Resultado					
No se realiza/no tiene beneficios	9	1			10 16.7
Aumenta turn-over		1			1 1.7
Mejora la calidad		2	2		4 6.7
Actualización	2	4	2		8 13.3
Aumenta productiv. Mejora eficiencia	1	4	7	4	16 26.7
Mejora rel.lab./ Facilita promoción	2	7	3	9	21 35.0
	14	19	14	13	60
Total	23.3	31.7	23.3	21.7	100.0

Para el 17% de las empresas encuestadas la actividades de capacitación no resultan necesarias o simplemente no acuden a ellas. Como era de esperar, se hallan masivamente concentradas entre aquellas firmas que mantienen una desvalorización del

área de Relaciones Laborales, apegadas a criterios convencionales y normalmente autoritarios acerca de la administración de sus recursos humanos, con la sola excepción de una empresa caracterizada como tradicional que no realiza actividades de

capacitación pero que tampoco ha efectuado innovaciones en su planta ni en su organización.

Las restantes empresas exportadoras se distribuyen entre las distintas evaluaciones sobre los resultados de capacitación en orden creciente. Para el 35% la realización de acciones formativas obtiene el mejoramiento de las relaciones laborales y, por ende, del propio ambiente de trabajo, facilita las promociones y permite el desarrollo personal y grupal. Desde esta alternativa de máxima, donde aparecen representaciones de todas las categorizaciones de Relaciones Laborales pero con un neto predominio de las valorizadas como profesionalizadas y con esfuerzos de tecnificación (12 en 21), las empresas se distribuyen en los distintos alcances de la

capacitación con una proporción decreciente en relación directa a la minimización de estos efectos. Es decir, en la medida en que la significación de la capacitación es menor, también esta alternativa tiene menor representación en el universo analizado.

Como otros tantos elementos visualizados en esta investigación, esta síntesis exhibe los desequilibrios y discontinuidades de la realidad empresarial uruguaya, pero también su creciente voluntad de cambio. Esta disposición de base permite prever el afianzamiento de una toma de conciencia acerca de su responsabilidad ante el conjunto de la sociedad, en cuanto a asumir que la formación en el trabajo es factor indispensable de la educación para la vida.



## VIII. SINTESIS, CONCLUSIONES E INTERROGANTES SOBRE LAS POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA

El conjunto de la información contenida en la Encuesta realizada por la CEPAL con el apoyo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y los distintos análisis que de la misma realizó el equipo conjunto de CEPAL y CINTERFOR, permiten establecer algunas líneas generales de conclusiones y ciertas preguntas en relación a las políticas de RR.HH. de la industria exportadora de Uruguay, según el tipo de desarrollo que ésta asuma en el futuro.

La primera es que bajo el rótulo de industria de exportación conviven ramas y empresas con muy desigual estructura y calidad educativa y profesional de sus recursos humanos.

Los casos extremos resultan evidentes cuando se compara la industria de la Vestimenta con la industria Farmacéutica. En la primera, la estructura ocupacional está abrumadoramente dominada por obreras no calificadas y, en menor porcentaje, de calificadas de muy bajo perfil educativo, bajas remuneraciones y constante rotación en una actividad productiva con muy limitados avances tecnológicos y con alto insumo de mano de obra. En la segunda, el empleo es de reducido volumen, estable, bien remunerado -para los patrones nacionales- altamente calificado en términos educacionales, porque la rama opera con importantes insumos de capital, y está organizada en una estructura en la que técnicos, mandos medios y administrativos se aproximan a la mitad de la dotación total.

Entre ambos extremos se ubican las restantes ramas estudiadas y resulta evidente que las modernas estructuras ocupacionales están ligadas a ramas de actividad de mayor modernidad en sus equipamientos tecnológicos.

Esta tendencia general -que señala que el cambio del perfil educativo y profesional de los recursos humanos estará asociado al desarrollo de ciertas ramas de producción- no debe ocultar que al interior de cada rama -especialmente en textil y cuero- conviven empresas exportadoras que han realizado distintas combinaciones de tecnología y de recursos humanos.

Es importante señalar que, a la luz de la performance exportadora, no se puede asegurar que el dinamismo exportador sea exclusivo de las empresas con mayor dotación tecnológica y mejor estructura y educación de sus recursos humanos. Empresas exportadoras que no tienen ese perfil, logran dinamismo exportador seguramente potenciando capacidad de comercialización, especializándose en productos que reclaman de menor modernización de recursos o actuando puntualmente en ciertas instancias del proceso productivo como control de calidad u organización gerencial y administrativa.

La actividad exportadora incorpora por ramas y por empresas combinaciones desiguales de tecnología moderna y de recursos humanos calificados y no se debe asignar a la exportación industrial, en forma global, una capacidad de modernización productiva y social.

Sin embargo, el avance realizado en materia de modernización productiva es muy significativo y marca ya un perfil específico de la industria de exportación en el conjunto del sector transformación.

Como la tendencia es una respuesta a los desafíos de la exportación a mercados competitivos, se puede prever que en una forma más lenta o más acelerada -según las políticas macroeconómicas y los

comportamientos empresariales- irá impregnando en forma sucesiva a las distintas ramas industriales y homogeneizando al interior de las mismas a los distintos tipos de empresas.

En la alta heterogeneidad actualmente vigente en cuanto a modernización tecnológica y de recursos humanos, seguramente influye el carácter discontinuo que presentan las cadenas de industrialización. Así, por ejemplo, se registró una importante modernización en la producción de tops pero el proceso es aún débil en teñidos, hilados, telas y accesorios para la confección -que reclamarían de una diferenciación y calificación importante de los recursos humanos- para encontrar, luego de esta incompleta cadena, una importante industria de la Vestimenta muy dependiente de insumos y de diseños que provienen del exterior. Las carencias en la zona intermedia del ciclo textil tienen efectos en la polarización tecnológica y de recursos humanos que presenta el conjunto del sector Textil y limita, incluso, la modernización de la rama de Vestimenta.

La segunda observación se refiere a que la modernización ni es un proceso homogéneo ni menos aún integral. Tensiones y desequilibrios caracterizan una etapa que puede ser definida como de transición de la industria tradicional a la moderna.

El proceso se inicia con la renovación puntual de equipos productivos con tecnología moderna, tiene como segundo estadio la modernización más generalizada del equipamiento y como superior, el establecimiento de plantas o el surgimiento de nuevas empresas con tecnología de última generación. Los cambios en el equipamiento son respuestas a los desafíos que crea la exportación y a los aprendizajes que realizan los empresarios en su relación internacional y, específicamente, con los contactos con proveedores de equipo o el conocimiento de empresas de países más desarrollados con las que tienen que competir en el mercado internacional. Un caso específico es el de las

empresas internacionales que reciben de sus casas matrices un saber ya acumulado sobre cómo transformar o crear nuevas plantas.

Este tipo de modernización es de "afuera hacia adentro", en el sentido de que es una asimilación de patrones productivos externos al país, a la cultura nacional o a la del propio empresario, entendidas ambas en un sentido antropológico.

En parte, la tecnología disponible tiende a una polarización de los recursos humanos. Una minoría debe ser altamente calificada para comprender y mantener el equipamiento, mientras que una mayoría pasa a ejecutar tareas simples pero que reclaman de educación general para no cometer errores que pueden tener efectos muy costosos en el proceso productivo. A una minoría de perfil técnico muy elevado corresponde una mayoría con una educación para la responsabilidad pero que no tiene por qué ser calificada. A la clásica estructura de una industria tradicional con un mediano sector de obreros no calificados, uno considerable de calificados y uno mínimo de mandos medios y técnicos, se le opone una estructura de recursos humanos distinta en que la calificación se asocia a alta educación para técnicos y mandos medios mientras que, en las actividades de producción, cuenta más comprensión y responsabilidades de producción que calificación profesional.

Mas aún, los obreros calificados tradicionales -casi artesanos de ciertas máquinas- no son adaptables y, a veces inconvenientes, mientras que personas con una educación primaria o secundaria y ningún antecedente laboral constituyen la mano de obra aceptable para una industria que ha modernizado la producción pero no innovado en materia de procesos.

Esta característica del equipamiento de por sí induciría a una política de RR.HH. que sería muy conservadora en lo



general con inclusión de técnicos para actividades específicas.

Es recién cuando la industria tiene capacidad de acceder a la innovación en procesos, cuando se apoya en la investigación para el desarrollo de nuevos productos, que la composición de los recursos humanos se modifica en el sentido de una alta participación de técnicos, mandos medios y administrativos -necesarios para atender la complejidad de la gestión y de la comercialización- mientras que el perfil educativo de la categoría obrera asciende sensiblemente, tal como hoy ya ocurre en las industrias Química y Farmacéutica.

La tercera, es que en una transición industrial, las calificaciones de los recursos humanos son las que cambian más lentamente y pueden quedar desfasadas en relación a los cambios tecnológicos. Se pueden distinguir tres niveles que explicarían este retraso. Uno se origina en las dificultades para renovar el personal. Algunas empresas, por los lazos personales que se originan en la mediana escala, tienden a preservar el empleo para los obreros y empleados preexistentes a la renovación tecnológica. Otras empresas, porque se enfrentan a la legislación social y a la resistencia sindical, no pueden desprenderse de la mano de obra. Más aún, algunas renovaciones tecnológicas han estado acompañadas de muy graves conflictos laborales en que se han manifestado crudamente los tradicionalismos de los actores sindicales y empresariales. Los primeros, declarándose opuestos a la tecnología "per se" y, los segundos, concibiendo las relaciones laborales con una perspectiva autoritaria.

Otro nivel explicativo debe buscarse en que empresas que reclutan nuevo personal se ajustan al requerimiento inmediato de la tecnología y no a las demandas futuras de calificaciones que tendrá el proceso tecnológico en ciernes. Si es posible hacer funcionar la planta con personas que tienen como nivel educativo máximo la enseñanza primaria, se recluta en ese nivel sin previsión

alguna sobre la futura movilidad de esa mano de obra en la propia empresa, ni tampoco considerando que, en pocos años más, se incorporarán nuevos y más avanzados equipos que, seguramente, no podrán ser operados con mano de obra de bajo nivel educacional. En ambos casos, las políticas de recursos humanos son "inmediatistas" y están creando -sin saberlo- los estrangulamientos y conflictos futuros.

Finalmente, habría un tercer nivel que recubriría parcialmente el precedente y que podría rotularse como "cultura empresarial". La fábrica fue históricamente un espacio social en que trabajaban obreros en tareas de fuerza física y habilidad manual, controlados por capataces y jefes de Personal con carácter de agentes de control. Era un espacio de conflictos muy duros por parte de sindicatos y empresas en torno a remuneraciones, no carentes a veces de violencia. La concepción de qué es un obrero y cuál debe "ser su lugar" sigue presente en ciertas mentalidades empresariales que no quieren obreros "intelectualizados" o técnicos "universitarios" en la fábrica. Cualquiera de esas categorías son visualizadas como no aptas para la noción de disciplina tradicional y "peligrosas" en términos de demandas salariales o de participación.

Con distinto peso, los tres niveles explicativos estarían demostrando que, en los nuevos ingresos a partir de 1988, el personal con enseñanza primaria como máxima calificación educativa sea aún el 45% del total y que los profesionales universitarios constituyan menos del 2%.

Obviamente, estos valores globales constituyen un promedio engañoso porque mientras en las industrias de la Vestimenta los porcentajes sobre el total de nuevos ingresos por rama son 45% con primaria y 2% entre universitarios incompletos y profesionales, en la industria Química, considerada en su totalidad, cambian a 28%

y 21% y finalmente, en la industria Farmacéutica, el perfil es la inversa de la rama más tradicional con una incorporación de sólo 9% con primaria y de 23% con perfiles de universitarios.

La cuarta observación es que hay, tendencialmente, una asociación entre modernización tecnológica y nuevas estructuras y calificaciones educativas del personal que marca lo que podría ser el cambio crucial de la industria exportadora.

A la progresión de empresas exportadoras calificadas, según su nivel tecnológico, como artesanales, industriales, de tecnología de última generación e innovativas, se corresponde una progresión similar de la estructura del personal con significativas reducciones de la categoría obrera e incrementos de las categorías de empleados y, fundamentalmente, de mandos medios y de técnicos.

Obviamente, ante una estructura más diferenciada, las calificaciones educativas se incrementan por el peso de los poseedores de estudios universitarios, de 2o. ciclo de enseñanza secundaria o de estudios de ciclo básico en el personal de las categorías no obreras. Pero el cambio se manifiesta también al interior de cada categoría ocupacional: los técnicos son universitarios y los obreros tienen como educación mínima el ciclo básico de enseñanza secundaria. Las empresas innovativas, es decir, aquéllas que modifican procesos y mantienen actividades de investigación, tienen estos rasgos que son compartidos en la mayoría de los casos por empresas de tecnología de última generación, mientras en las empresas llamadas industriales la heterogeneidad de estructura y de calificaciones educativas es muy grande, pero uno de sus polos tiene los rasgos de las empresas más avanzadas.

El ciclo de maduración tecnológica "arrastra" la transformación de los recursos humanos y, aún más, cuando se trata de nuevas empresas que parten de un personal

generalmente sin precedentes industriales, como ocurre frecuentemente con las plantas creadas en el Interior del país.

Las diferencias son tan intensas que podría hablarse de "antigua clase trabajadora" y "nueva clase trabajadora". La primera es de nivel escolar y, en ella, los obreros son mayoría abrumadora o casi la totalidad de los efectivos, mientras que, en la segunda, desciende la participación obrera y asciende el perfil educativo de los ocupados.

En ese ciclo, la presencia de universitarios -de estudios completos o incompletos- define como indicador el cambio de los perfiles de RR.HH..

Si bien la transformación tecnológica define a las industrias Farmacéutica y Química y, si bien se está afirmando la misma tendencia, en parte de las industrias Textil y del Cuero, los efectos en la estructura global de los RR.HH. de las industrias de exportación no son aún sensibles porque estas industrias de tecnología moderna se definen por una productividad considerable, lo que implica que el volumen de empleo que generan es relativamente pequeño, comparado con las industrias tradicionales y, más aún, con las industrias de la Vestimenta.

La quinta observación es que la industria exportadora es poco demandante de egresados o cursados de la formación técnico profesional de nivel medio y que las vinculaciones entre industrias y escuelas industriales es débil.

De una parte actúan los vacíos en cuanto a la formación regular para las industrias Química, Textil, Cuero y Cerámica, denotando una clara incongruencia entre enseñanza y principales ramas industriales de exportación, fenómeno no nuevo pero progresivamente disonante en la medida en que se afirma la vocación exportadora industrial del país y se

incrementa el nivel tecnológico de esas ramas. De la otra parte, interviene una percepción de empresarios y jefes de Personal crítica y muy crítica en relación a la enseñanza técnica regular que no se ha intentado superar con un relacionamiento de las empresas con la antigua Universidad del Trabajo, ni se han anotado, hasta ahora, esfuerzos intensos de esta última por requerir de las empresas información sobre sus necesidades.

Lo anterior marca un cuadro de desajuste y debilidades de la formación para los sectores más dinámicos. Las empresas han sustituido el déficit, en algunos casos, por formación en el extranjero y, en la mayoría, por capacitaciones ad-hoc en la medida en que se incorpora tecnología y se cambian procesos.

En general, hay una confianza bastante grande en la capacidad del personal de aprender a partir de la formación general, sea ésta primaria o secundaria y las entrevistas rebosan de ejemplos interesantes de promoción y capacitación del personal.

Sin embargo, los sistemas de capacitación informal tienen sus límites cuando la base cultural general es limitada y, en otros casos, las especialidades sólo son adquiribles por formación regular.

El país tiene un vacío muy grande en cuanto a formación técnica que es poco compatible con una apuesta de la integración regional y a la transformación en una economía exportadora a los mercados desarrollados que, dada la escala de Uruguay, sólo se puede y se debería realizar a partir de una eficiencia muy alta de su producción, lo que incluye en primer término excelentes recursos humanos.

Se ha considerado que la calidad de los RR.HH. uruguayos es una especie de "don natural" del país cuando en verdad fue el fruto de una organización social más equitativa y de la importancia y calidad que tuvo el sistema educativo. Los estudios de la CEPAL, Oficina

de Montevideo, sobre la enseñanza primaria y el ciclo básico de educación media no parecen avalar en el presente una excelencia de esa educación y, por otra parte, parece evidente que tanto ésta como la formación técnica media han quedado retrasadas en relación a los requerimientos de capacidades que tiene una industria exportadora en proceso de transformación tecnológica, que, de acentuarse la integración y la apertura exportadora, seguramente deberán ser más acelerados en el futuro.

Ese vacío, en parte, es cubierto con el COCAP con sus programas de formación profesional acelerada. Ya algunas empresas han enviado obreros a capacitarse en esa institución y otras están organizando programas de cooperación. Pero la actividad de capacitación es complementaria y no sustitutiva de la formación regular y, más allá de sus avances, su cobertura en volúmenes y especialidades es aún pequeña.

Problemas aún más graves se presentan en cuanto a la formación de mandos medios que es el vacío mayor que declaran las empresas, aunque sus demandas son tan contradictorias como la transición industrial y la confusión sobre los requerimientos -que van de excelente formación técnica a capacidad de mandar-indicativa de las dificultades de acordar cómo debería ser la formación.

La sexta observación es relativa a la profesionalización del área de Personal de las empresas y a sus esfuerzos de capacitación. Parece claro que si el perfil de los RR.HH. está desfasado en relación al cambio tecnológico, la profesionalización del área de Personal sigue este proceso con un retraso aún mayor. Es evidente que la profesionalización avanza ligada al cambio tecnológico pero su implementación es más lenta porque ella implica un cambio en la "cultura empresarial" y en la concepción de las articulaciones sociales en el seno de las empresas. Por eso, no es de extrañar que

entre los registros de modernización incompleta o de modernización incongruente figure la contradicción entre el establecimiento de plantas de última generación o con modernizaciones generales de equipos y la continuidad de áreas de Personal que se definen como tradicionales o desvalorizadas. Como, igualmente, resulta claro que son algunas de las empresas multinacionales y las nacionales dirigidas por técnicos-empresarios las que primero acceden a una estructuración profesional y compleja de dicha área. A la dirección empresarial por los gerentes técnicos corresponde una valoración y profesionalización del área de Relaciones Laborales.

Se trata de firmas que "invierten" en RR.HH. porque los requieren capacitados y permanentes y los necesitan con aptitudes de adaptación ante cambios sucesivos.

En esas empresas, los criterios de reclutamiento pasan a ser más universalistas, la descripción de cargos y la evaluación de performances un fenómeno permanente y la capacitación una función normal requerida por la productividad y los cambios tecnológicos y de procesos.

Pero, en otras empresas, los patrones culturales tradicionales aún perviven, lo que se expresa en la escasa diferenciación y jerarquía del área de Personal, en la precariedad de los registros del personal y, en hacer de la capacitación una actividad informal y, muy frecuentemente, una acción de los proveedores de equipos o de insumos, mientras que la actitud "apatronada" o "paternalista" se sigue manifestando en el reclutamiento de personal entre familiares de los obreros o en la "presentación" por parte de directivos.

Al igual que en las otras dimensiones, las prácticas de capacitación son muy disímiles desde las empresas que no realizan capacitación, o es tan esporádica que no pueden identificar lo realizado, hasta aquellas en que la capacitación es un proceso sistemático que se planifica conjuntamente por

la línea de producción y por el área de Relaciones Laborales, previendo los requerimientos ante cambios tecnológicos y por carrera laboral. En este tipo de empresas, el esfuerzo realizado en formación y capacitación de mandos medios es muy significativo, incluyendo envíos de decenas de personas a formarse en el extranjero. Considerada globalmente la industria exportadora, cabe destacar que un conjunto apreciable de empresas están realizando importantes procesos de formación y capacitación apelando desde la formación inmediata en los puestos de trabajo hasta el envío de personal a centros de capacitación -nacionales o extranjeros- pasando por la presencia de instructores técnicos que actúan regularmente en la empresa. Si bien figuran los ejemplos de "vacío de capacitación", también se registran abundantes casos en que las empresas se han constituido en unidades de formación profesional, cuando no de educación en un sentido amplio.

Ya sea por la heterogeneidad de las empresas, como por la ausencia de una estrategia nacional de recursos humanos, los esfuerzos individuales no se integran en una política más amplia de capacitación por ramas, de contactos con las unidades educativas ni incluso en una demanda de políticas públicas de apoyo a la capacitación y la formación profesional que podrían hacerlas accesibles a empresas de menor escala incapaces de organizar por su cuenta este tipo de servicios.

Tal vez, el primer eslabón de la cadena sea la formación y capacitación del área de Relaciones Laborales de las empresas que en esta muestra surgen como no profesionalizadas y más aún, de las empresas industriales de menor dinamismo exportador, de menor volumen productivo o de exclusiva orientación al mercado interno.

El área de Relaciones Laborales reclama de apoyos en formación y

capacitación de cuadros, porque los desequilibrios entre tecnología y RR.HH. obligarán a las empresas -en caso de intentar ampliar la penetración exportadora- a considerables esfuerzos de educación, capacitación, calificación y organización de las carreras laborales de su personal y a establecer gratificaciones acordes con las nuevas estructuras y calificación de la mano de obra.

Como última y legítima observación, cabe formular algunas reflexiones hacia futuro. Las industrias exportadoras estudiadas han demostrado una importante dinámica exportadora que se apoyó en significativos cambios tecnológicos y/o en modernizaciones en control de calidad o en gestión, incluyendo en primer término la comercial. Esas performances se han proyectado en cambios en los RR.HH. y en la organización del personal, pero la modernización del área está retrasada en relación a las innovaciones anteriores y, en general, se puede decir que se ha hecho un aprovechamiento máximo de la calidad de adaptación de los RR.HH. preexistentes y, en la generalidad de los casos, gracias a la capacidad innovativa de obreros y técnicos que están en la línea de producción.

Si bien la implantación de nuevas empresas -en especial en el Interior del país- ha aportado una nueva mano de obra más educada, como las empresas son en su mayoría renuentes a contratar jóvenes y en especial cuando no tienen experiencia previa y aún no han adquirido importante capacitación -ante una enseñanza estatal que no acompaña ni aún percibe cuáles son estas nuevas demandas en cuanto a perfil de los educados- se puede estimar que Uruguay se aproxima a una compleja situación en cuanto a RR.HH., de acelerarse el proceso de integración internacional con más alta modernización tecnológica.

Esa inminente situación tiene dos aspectos complementarios que reclaman de políticas diferentes. Una es la necesidad de un importante esfuerzo de capacitación en las

empresas y a nivel general con apoyo del Estado. La actual población ocupada en las industrias -sean de exportación o dedicadas al mercado interno que va a conocer situaciones de competencia como las que se dan en un mercado internacional- va a requerir de importantes esfuerzos de capacitación. No es pensable en la sociedad uruguaya que la actual mano de obra industrial sea sustituible -aunque es bien posible que se vea reducida de no mediar un importante crecimiento de la producción- y, por lo tanto, el esfuerzo de reciclaje va a ser general para la mayoría de los actuales empleados.

La otra, es la de un significativo cambio en la formación educativa para las futuras generaciones de ocupados. Eso implica múltiples transformaciones entre las cuales se pueden citar el mejoramiento de los instrumentos básicos del pensamiento y la comunicación como son el lenguaje y las matemáticas; la incorporación de la computación como un instrumento tan regular como el libro o la calculadora (el primero erróneamente en retroceso y la segunda de insuficiente generalización); la existencia de reales centros técnicos -en asociación con las empresas- de formación o rápido entrenamiento para los distintos sectores productivos y para sus distintas ocupaciones que actúen como "satélites" de salida -la imagen es la de los aeropuertos modernos- del cuerpo central de formación general educativa; la creación de formaciones técnicas regulares para las grandes ramas productivas del país que hoy carecen del más mínimo apoyo institucional; la formación de mandos medios (¿dónde?, ¿cómo?) y la especialización universitaria técnica acorde con el ciclo de transformación tecnológica.

Las necesidades son tantas que parece difícil que un país con débiles relaciones entre el sistema educativo y el sistema productivo y carente de políticas de recursos humanos, como es actualmente

Uruguay pueda abordarlas en los plazos requeridos.

Por eso, seguramente, el grueso del esfuerzo recaerá en las propias empresas que tendrán que asumir -se quiera o no- una vigorosa política de capacitación, cuando no de formación, de los recursos humanos -como ya les ha pasado a las empresas en los países desarrollados- para lo cual también ellas requerirán de transformaciones,

comenzando por el área de Relaciones Laborales.

El presente estudio, más allá de la información que aporta, aspira a cumplir una función primordial que es la de llamar la atención sobre el vacío de una política general de RR.HH. y la necesidad de buscar una respuesta comenzando por un estado de conciencia sobre la importancia del problema.

## NOTAS

<sup>1/</sup> - Véase OPP/CEPAL/PNUD, Especialización y estrategia exportadora en el Uruguay, Instituto Nacional del Libro, Montevideo, dic.1989.

<sup>2/</sup> - Véase OPP/CEPAL/PNUD, Especialización y estrategia exportadora en el Uruguay, op.ct.

<sup>3/</sup> - Véase CEPAL, Oficina de Montevideo, Competitividad y patrón de crecimiento industrial. Una evaluación de la década de los 80. Montevideo, 1991.

<sup>4/</sup> - El análisis de este tema parte de la obra clásica de Colin Clark, The conditions for the Economic Progress, 2da. ed. Londres 1954.

<sup>5/</sup> Existe una amplia literatura al respecto. Entre las obras más clásicas se pueden recordar: desde la perspectiva "fisiocrática" de Martínez Lamas Riqueza y pobreza del Uruguay; desde la perspectiva de un marxismo ligado a la teoría de la dependencia, Instituto de Economía El proceso económico del Uruguay - Universidad de la República - Mvdeo, 1969 o desde una perspectiva de la sociología de la modernización Aldo E.Solari "Estructura de la población activa y desarrollo económico y social en el Uruguay" en Estudios sobre la sociedad uruguaya tomos I y II, Ed. Arca - Mvdeo, 1964 y 1965.

<sup>6/</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Informe Especial Nro. 128, Evolución del Empleo Industrial, 1er. semestre 1990.

<sup>7/</sup> - Véase CEPAL, Oficina de Montevideo, Investigación sobre sectores dinámicos en el Uruguay, LC/MVD/R.1, Montevideo, 1986.

<sup>8/</sup> - Véanse los estudios de la CEPAL, Oficina de Montevideo, Enseñanza Primaria y Ciclo Básico de Educación Media en el Uruguay y Qué aprenden y quiénes aprenden en las escuelas de Uruguay, Montevideo, 1990 y 1991 respectivamente.





**ANEXO 1**

**CUADROS ESTADISTICOS**



Cuadro 1

PERSONAL OCUPADO EN 60 EMPRESAS ENCUESTADAS POR RAMA DE ACTIVIDAD  
SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1990)

Valores absolutos

Rama Act.	Cód.	Obreros	Adminis.	Técnicos	M.Mdios	Dirección	Total
LANAS	50	710	123	30	54	34	951
TEXTIL LANA	60	1617	221	24	97	72	2031
TEXT.NO LANA	61	2049	294	52	145	54	2594
SUBT.VESTIM.		3086	196	25	134	43	3584
VEST.ALG./OT.	70	(450)	(120)	(8)	(41)	(13)	(632)
VEST.LANA	71	(1742)	(115)	(7)	(78)	(19)	(1961)
VEST.CUEROS	72	(894)	(61)	(10)	(15)	(11)	(991)
CUERO	80	1979	134	51	158	29	2351
QUIMICA ORG.	90	1308	453	88	263	68	2180
QUIMICA INOR.	91	211	103	20	43	31	408
PR.FARMACEUT.	92	290	177	31	38	30	566
PERFUM./TOC.	93	512	128	43	52	34	769
CERAMICAS	94	1661	240	25	196	39	2161
<b>TOTALES</b>		<b>13423</b>	<b>2169</b>	<b>389</b>	<b>1180</b>	<b>434</b>	<b>17595</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 2

PERSONAL OCUPADO EN 60 EMPRESAS ENCUESTADAS POR RAMA DE ACTIVIDAD  
SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1990)

Distribución porcentual

Rama Act.	Cód.	Obreros	Adminis.	Técnicos	M.Mdios.	Dirección	Total
LANAS	50	5.3	5.7	7.7	4.6	7.8	5.4
TEXTIL LANA	60	12.0	10.2	6.2	8.2	16.6	11.5
TEXT.NO LANA	61	15.3	13.6	13.4	12.3	12.4	14.7
SUBT.VESTIM.		23.0	13.6	6.4	11.4	9.9	20.4
VEST.ALG./OT.	70	(3.4)	(5.5)	(2.1)	(3.5)	(3.0)	(3.6)
VEST.LANA	71	(13.0)	(5.3)	(1.8)	(6.6)	(4.4)	(11.1)
VEST.CUEROS	72	(6.7)	(2.8)	(2.6)	(1.3)	(2.5)	(5.6)
CUERO	80	14.7	6.2	13.1	13.4	6.7	13.4
QUIMICA ORG.	90	9.7	20.9	22.6	22.3	15.7	12.4
QUIMICA INOR.	91	1.6	4.7	5.1	3.6	7.1	2.3
PR.FARMACEUT.	92	2.2	8.2	8.0	3.2	6.9	3.2
PERFUM./TOC.	93	3.8	5.9	11.1	4.4	7.8	4.4
CERAMICAS	94	12.4	11.1	6.4	16.6	9.0	12.3
<b>TOTALES</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 3

PERSONAL OCUPADO EN 60 EMPRESAS ENCUESTADAS POR CATEGORIAS OCUPACIONALES  
SEGUN RAMA DE ACTIVIDAD (1990)  
Distribución porcentual

Rama Act.	Cód.	Obreros	Adminis.	Subtotal TEC/MM/DIR.	Técnicos	M.Mdios.	Dirección	Total
LANAS	50	74.7	12.9	12.4	3.2	5.7	3.6	100
TEXTIL LANA	60	79.6	10.9	9.5	1.2	4.8	3.5	100
TEXT.NO LANA	61	79.0	11.3	9.7	2.0	5.6	2.1	100
VEST.ALG./OT.	70	71.2	19.0	9.8	1.3	6.5	2.1	100
VEST.LANA	71	88.8	5.9	5.3	0.4	4.0	1.0	100
VEST.CUEROS	72	90.2	6.2	3.6	1.0	1.5	1.1	100
CUERO	80	84.2	5.7	10.1	2.2	6.7	1.2	100
QUIMICA ORG.	90	60.0	20.8	19.2	4.0	12.1	3.1	100
QUIMICA INOR.	91	51.7	25.2	23.0	4.9	10.5	7.6	100
PR.FARMACEUT.	92	51.2	31.3	17.5	5.5	6.7	5.3	100
PERFUM./TOC.	93	66.6	16.6	16.8	5.6	6.8	4.4	100
CERAMICAS	94	76.9	11.1	12.0	1.2	9.1	1.8	100
<b>TOTALES</b>		<b>76.3</b>	<b>12.3</b>	<b>11.4</b>	<b>2.2</b>	<b>6.7</b>	<b>2.5</b>	<b>100</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras". 1990

Cuadro 4  
EVOLUCION TOTAL DEL EMPLEO EN 47 EMPRESAS ENCUESTADAS POR RAMA DE ACTIVIDAD  
SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1987-1990)

Rama Act.	Lanas	Tex.Lan.	Tex.N.L.	Ves.Alg.	Ves.Lan.	Ves.Cuc.	Cuero	Quím.Or.	Quím.In.	Farmac.	Perfum.	Cerámic.	Totales
CODIGO	50	60	61	70	71	72	80	90	91	92	93	94	
1990													
OBREROS	461	1093	1927	425	1742	894	983	1260	155	290	512	1661	11403
ADMINIST.	46	189	293	112	115	61	113	360	46	177	128	240	1880
TECNICOS	18	13	46	3	7	10	47	76	17	31	43	25	336
M.MEDIOS	33	83	143	39	78	15	136	250	38	38	52	196	1101
DIRECTIV.	21	63	52	9	19	11	21	61	28	30	34	39	388
TOTALES	579	1441	2461	588	1961	991	1300	2007	284	566	769	2161	15108
1989													
OBREROS	499	1110	1861	529	1749	945	979	1298	161	269	537	1830	11767
ADMINIST.	45	76	202	115	115	61	120	364	48	179	127	235	1687
TECNICOS	18	8	35	2	8	8	43	76	17	32	42	27	316
M.MEDIOS	32	82	79	36	81	16	137	256	35	41	55	166	1016
DIRECTIV.	20	61	155	9	16	12	18	62	30	30	34	41	488
TOTALES	614	1337	2332	691	1969	1042	1297	2056	291	551	795	2299	15274
1988													
OBREROS	557	1102	1895	542	1565	856	976	1459	159	266	502	1617	11496
ADMINIST.	41	86	195	116	88	58	101	378	47	188	133	204	1635
TECNICOS	17	8	35	1	7	7	14	71	17	34	40	26	277
M.MEDIOS	26	92	82	35	79	15	159	282	32	46	54	150	1052
DIRECTIV.	21	66	153	9	13	11	20	66	29	31	35	39	493
TOTALES	662	1354	2360	703	1752	947	1270	2256	284	565	764	2036	14953
1987													
OBREROS	440	1090	2043	574	1586	879	997	1509	157	263	526	1747	11811
ADMINIST.	36	98	190	130	88	52	94	371	39	189	144	180	1611
TECNICOS	16	7	34	2	7	9	42	65	15	35	40	25	297
M.MEDIOS	28	85	79	44	71	15	156	289	32	49	64	138	1050
DIRECTIV.	19	66	146	9	12	11	19	62	30	31	36	39	480
TOTALES	539	1346	2492	759	1764	966	1308	2296	273	567	810	2129	15249

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

**Cuadro 5**  
**EVOLUCION TOTAL DEL EMPLEO EN 47 EMPRESAS ENCUESTADAS POR RAMA DE ACTIVIDAD**  
**(1987-1990)**

RAMA ACT	Lanas	Tex.Lan.	Tex.N.L.	Ves.Alg.	Ves.Lan.	Ves.Cue.	Cuero	Quím.Or.	Quím.In.	Farmac.	Perfum.	Cerámic.	Totales
Valores absolutos													
CODIGO	50	60	61	70	71	72	80	90	91	92	93	94	
1990 TOTALES	579	1441	2461	588	1961	991	1300	2007	284	566	769	2161	15108
1989 TOTALES	614	1337	2332	691	1969	1042	1297	2056	291	551	795	2299	15274
1988 TOTALES	662	1354	2360	703	1752	947	1270	2256	284	565	764	2036	14953
1987 TOTALES	539	1346	2492	759	1764	966	1308	2296	273	567	810	2129	15249
Distribución porcentual													
1990 TOTALES	3.83	9.54	16.29	3.89	12.98	6.56	8.60	13.28	1.88	3.75	5.09	14.30	100.00
1989 TOTALES	4.02	8.75	15.27	4.52	12.89	6.82	8.49	13.46	1.91	3.61	5.20	15.05	100.00
1988 TOTALES	4.43	9.06	15.78	4.70	11.72	6.33	8.49	15.09	1.90	3.78	5.11	13.62	100.00
1987 TOTALES	3.53	8.83	16.34	4.98	11.57	6.33	8.58	15.06	1.79	3.72	5.31	13.96	100.00

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 6

PERSONAL OCUPADO EN 60 EMPRESAS ENCUESTADAS POR SEXO  
Y CONDICION DE MINORIDAD SEGUN RAMA DE ACTIVIDAD (1990)

Rama Act.	Cód.	Hombres	Mujeres	Menores de 18 a.	Total
LANAS	50	854	97		951
TEXTIL LANA	60	787	914		1701
TEXT.NO LANA	61	1953	641		2594
VEST.ALG./OT.	70	149	473	10	632
VEST.LANA	71	343	1609	9	1961
VEST.CUEROS	72	335	653	3	991
CUERO	80	1592	755	4	2351
QUIMICA ORG.	90	1828	350	2	2180
QUIMICA INOR.	91	362	46		408
PR.FARMACEUT.	92	353	213		566
PERFUM./TOC.	93	625	144		769
CERAMICAS	94	1587	570	4	2161
<b>TOTALES</b>		<b>10768</b>	<b>6465</b>	<b>32</b>	<b>17265</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 7

PERSONAL OCUPADO EN 60 EMPRESAS ENCUESTADAS  
POR SEXO Y CONDICION DE MINORIDAD SEGUN LOCALIZACION  
(1990)

Localidad	Hombres	Mujeres	Menores de 18 a.	Total
Valores absolutos				
MONTEVIDEO	6539	4552	24	11115
INTERIOR	4235	1913	8	6156
<b>TOTALES</b>	<b>10774</b>	<b>6465</b>	<b>32</b>	<b>17271</b>
Distribución porcentual				
MONTEVIDEO	58.9	41.0	0.2	100
INTERIOR	68.8	31.0	0.1	100
<b>TOTAL</b>	<b>62.4</b>	<b>37.4</b>	<b>0.2</b>	<b>100</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 8  
EVOLUCION DEL PERSONAL INGRESADO EN EMPRESAS ENCUESTADAS POR RAMA DE ACTIVIDAD  
SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1988 - 1990)

Rama Act. Código	Lanas 50	Tex.Lan. 60	Tex.N.L. 61	Vestim. 70/1/2	Cuero 80	Quím.Or. 90	Quím.In. 91	Farmac. 92	Perfum. 93	Cerámic. 94	Totales
1990											
OB.NO CAL.	54	103	146	267	52	7	12	19	28	147	835
OB.CALIF.	16	33	18	262	67	7	1	1	3	4	412
ADMINIST.	8	6	24	37	3	13	1	1	5	19	117
M.MEDIOS	3	2	8	6	3	2	0	0	3	8	35
TECNICOS	2	4	5	2	6	5	0	6	4	0	34
TOTALES	83	148	201	574	131	34	14	27	43	178	1433
1989											
OB.NO CAL.	15	81	243	494	14	12	42	7	53	468	1429
OB.CALIF.	1	22	23	416	35	34	0	0	3	9	543
ADMINIST.	6	17	21	94	7	25	1	1	9	43	224
M.MEDIOS	7	5	4	15	1	1	1	1	5	16	56
TECNICOS	0	3	1	4	4	17	1	5	7	1	43
TOTALES	29	128	292	1023	61	89	45	14	77	537	2295
1988											
OB.NO CAL.	98	76	92	368	12	31	28	11	7	171	894
OB.CALIF.	1	2	2	162	41	14	0	0	3	1	226
ADMINIST.	10	2	25	49	6	32	2	5	8	35	174
M.MEDIOS	6	2	0	5	2	7	0	1	4	23	50
TECNICOS	0	0	4	2	0	6	3	0	5	2	22
TOTALES	115	82	123	586	61	90	33	17	27	232	1366

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas exportadoras industriales", 1990.



Cuadro 9

**PERSONAL INGRESADO EN EMPRESAS ENCUESTADAS POR TRAMO DE EDAD SEGUN RAMA DE ACTIVIDAD  
Y CATEGORIAS OCUPACIONALES (1988- 1990)**

Rama Act.	Lanas 50	Tex.Lan. 60	Tex.N.L. 61	Vestim.	Cuero 80	Quím.Or. 90	Quím.In. 91	Farmac. 92	Perfum. 93	Cerámic. 94	Totales Cat/Edad
<b>MENOS de 18</b>											
<b>TOTALES</b>				16		2				3	21
<b>De 18 a 29</b>											
OB.NO CALIF.	110	209	231	795	20	44	40	28	58	707	2242
OB.CALIFIC.	1	51	40	319	49	48		1	6	9	524
ADMINISTRAT.	17	17	49	151	12	67	4	5	22	82	426
M.MEDIOS	11	3	4	9	6	4			6	47	90
TECNICOS		4	2	1	1	18	2	5	7		40
<b>TOTALES</b>	139	284	326	1275	88	181	46	39	99	845	3322
<b>30 ANOS y MAS</b>											
OB.NO CALIF.	57	51	84	228	58	4	38	9	30	78	637
OB.CALIFIC.	17	6	3	349	90	7	1		3	5	481
ADMINISTRAT.	6	8	17	14	2	3	1	2		13	66
M.MEDIOS	5	6	8	16	3	6	1	2	6		53
TECNICOS	2	3	4	7	7	10	2	1	9	3	48
<b>TOTALES</b>	87	74	116	614	160	30	43	14	48	99	1285
<b>TOTAL GRAL.</b>	226	358	442	1905	248	213	89	53	147	947	4628

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras". 1990

Cuadro 10

PERSONAL INGRESADO EN EMPRESAS ENCUESTADAS POR SEXO SEGUN RAMA DE ACTIVIDAD  
Y CATEGORIAS OCUPACIONALES (1988 - 1990)

Rama Act.		Lanas 50	Tex.Lan. 60	Tex.N.L. 61	Vestim.	Cuero 80	Quím.Or. 90	Quím.In. 91	Farmac. 92	Perfum. 93	Cerámic. 94	Totales Cat/Sex
Valores absolutos												
Categoría	Sexo											
OB.NO CAL.	F	14	127	121	815	10	1	3	22	33	207	1353
OB.NO CAL.	M	153	133	194	224	68	49	75	15	55	579	1545
OB.CALIF.	F	1	18	3	385	1	6					414
OB.CALIF.	M	17	39	40	285	138	49	1	1	9	14	593
ADMINIST.	F	13	13	25	116	12	37	4	3	6	19	248
ADMINIST.	M	10	12	41	49	2	33	1	4	16	78	246
M.MEDIOS	F	2			10	1						13
M.MEDIOS	M	14	9	12	13	8	10	1	2	12	47	128
TECNICOS	F		1	2	3		9	1	3	2	0	21
TECNICOS	M	2	6	4	5	8	19	3	3	14	3	67
TOTAL FEM.		30	159	151	1329	24	53	8	28	41	226	2049
TOTAL MASC.		196	199	291	576	224	160	81	25	106	721	2579
INGRESOS T.		226	358	442	1905	248	213	89	53	147	947	4628
Distribución porcentual												
HOMBRES												
OB.NO CAL.		78.1	66.8	66.7	38.9	30.4	30.6	92.6	60.0	51.9	80.3	59.9
OB.CALIF.		8.7	19.6	13.7	49.5	61.6	30.6	1.2	4.0	8.5	1.9	23.0
ADMINIST.		5.1	6.0	14.1	8.5	0.9	20.6	1.2	16.0	15.1	10.8	9.5
M.MEDIOS		7.1	4.5	4.1	2.3	3.6	6.3	1.2	8.0	11.3	6.5	5.0
TECNICOS		1.0	3.0	1.4	0.9	3.6	11.9	3.7	12.0	13.2	0.4	2.6
TOTAL HOMB.		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
MUJERES												
OB. NO CAL.		46.7	79.9	80.1	61.3	41.7	1.9	37.5	78.6	80.5	91.6	66.0
OB. CALIF.		3.3	11.3	2.0	29.0	4.2	11.3					20.2
ADMINIST.		43.3	8.2	16.6	8.7	50.0	69.8	50.0	10.7	14.6	8.4	12.1
M.MEDIOS		6.7				4.2						0.6
TECNICOS			0.6	1.3	1.0		17.0	12.5	10.7	4.9	0.0	1.0
TOTAL MUJ.		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 11

PERSONAL INGRESADO EN EMPRESAS ENCUESTADAS POR EXPERIENCIA LABORAL Y RAMAS DE ACTIVIDAD  
SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1988 - 1990)

Rama Act.	Lanas 50	Tex.Lan. 60	Tex.N.L. 61	Vestim. 70/1/2/	Cuero 80	Quím.Or. 90	Quím.In. 91	Farmac. 92	Perfum. 93	Cerámic. 94	Totales Cat/Edad
<b>SIN EXPERIEN.</b>											
Ob.No Calif.	71	71	117	995	41	35	9	25	8	68	1358
Ob.Calific.			30	5					1		36
Administrat.	11	14	12	17	5	23	3	1	5	3	84
M.Medios	3			1							4
Técnicos				1		3			4		8
<b>TOTALES</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>159</b>	<b>1019</b>	<b>46</b>	<b>61</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>71</b>	<b>1490</b>
<b>MENOS DE 5 A.</b>											
Ob.No Calif.	48	87	149	182	31	15	51	11	38	662	1212
Ob.Calific.	2	24	10	614	46	46		1	2	5	658
Administrat.	6	11	26	148	1	45		4	7	88	334
M.Medios	9	5	3	17	5	5			2	47	83
Técnicos		3	3	5	2	19	2	6	11	3	50
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>130</b>	<b>191</b>	<b>966</b>	<b>85</b>	<b>130</b>	<b>53</b>	<b>22</b>	<b>60</b>	<b>805</b>	<b>2337</b>
<b>MAS DE 5 A.</b>											
Ob.No Calif.	48	102	49	18	6		18	1	42	56	328
Ob.Calific.	16	33	3	328	93	9	1		6	9	312
Administrat.	6	0	28	27	8	2	2	2	10	6	75
M.Medios	4	4	9	25	4	5	1	2	10		56
Técnicos	2	4	3	18	6	6	2		1		30
<b>TOTALES</b>	<b>76</b>	<b>143</b>	<b>92</b>	<b>416</b>	<b>117</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>801</b>
<b>TOTAL GRAL.</b>	<b>226</b>	<b>358</b>	<b>442</b>	<b>2401</b>	<b>248</b>	<b>213</b>	<b>89</b>	<b>53</b>	<b>147</b>	<b>947</b>	<b>4628</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en las empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 12

**PERSONAL INGRESADO EN EMPRESAS ENCUESTADAS POR EDUCACION Y RAMA DE ACTIVIDAD  
SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1988 - 1990)**

Rama Act.	Lanas 50	Tex.Lan. 60	Tex.N.L. 61	Vestim. 70/1/2	Cuero 80	Quím.Or. 90	Quím.In. 91	Farmac. 92	Perfum. 93	Cerámic. 94	Totales Cat/Educ.
<b>PRIMARIA</b>											
Ob.No Calif.	72	85	106	698	33	21	61	5	70	700	1851
Ob.Calific.		23	2	117	45	2					189
Administrat.			1	50			1			14	66
M.Medios Técnicos											
<b>TOTALES</b>	<b>72</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>865</b>	<b>78</b>	<b>23</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>70</b>	<b>714</b>	<b>2106</b>
<b>CICLO BASICO</b>											
Ob.No Calif.	49	66	155	151	45	12	10	4	15	84	591
Ob.Calific.	1	12	1	342	82	41				2	481
Administrat.	4	4	18	67		20		1	11	68	193
M.Medios	4	2		14	1	1				47	69
Técnicos				2							2
<b>TOTALES</b>	<b>58</b>	<b>84</b>	<b>174</b>	<b>576</b>	<b>128</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>201</b>	<b>1336</b>
<b>U.T.U.</b>											
Ob.No Calif.	33	39	40	142		10	5	5	2	2	278
Ob.Calific.	16	4	40	145	2	7	1	1	8	12	236
Administrat.	3	2	4	4	1			1	1		16
M.Medios	2	5		2	5			1	5		22
Técnicos		2		3	1	3					9
<b>TOTALES</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>84</b>	<b>296</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>561</b>
<b>SEC.2DO.CIC.</b>											
Ob.No Calif.	12	70	12	48			2	21	1		166
Ob.Calific.	1	18		63	10				1		93
Administrat.	15	12	38	22	7	33	4	2	9	12	154
M.Medios	5	1	7	1		3			2		19
Técnicos							1				1
<b>TOTALES</b>	<b>33</b>	<b>101</b>	<b>57</b>	<b>134</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>433</b>
<b>UNIVERS.INC.</b>											
Ob.No Calif.	1		2			6		2			11
Ob.Calific.				1		5					6
Administrat.	1	6	5	17	4	16		1	1	3	54
M.Medios	2	1	4	6		2		1	5		21
Técnicos	0	3		2	2	9			1		17
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>38</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>109</b>
<b>UNIVER.COMP.</b>											
Ob.No Calif.						1					1
Ob.Calific.				5	2	1		2			11
Administrat.		1		2	3	2					12
M.Medios	3		1	2	3	2	1				12
Técnicos	2	2	6	1	5	16	3	6	15	3	59
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>83</b>
<b>TOTAL GRAL</b>	<b>226</b>	<b>358</b>	<b>442</b>	<b>1905</b>	<b>248</b>	<b>213</b>	<b>89</b>	<b>53</b>	<b>147</b>	<b>947</b>	<b>4628</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 13  
PERSONAL INGRESADO EN EMPRESAS ENCUESTADAS POR EDUCACION Y RAMA DE ACTIVIDAD  
SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1988-1990)

Distribución porcentual

Rama Act.	Lanas 50	Tex.Lan. 60	Tex.N.L. 61	Vestim. 70/1/2	Cuero 80	Quím.Or. 90	Quím.In. 91	Farmac. 92	Perfum. 93	Cerámic. 94	Totales Cat/Educ.
<b>PRIMARIA</b>											
Ob.No Calif.	100.0	78.7	97.2	10.7	42.3	91.3	98.4	100.0	100.0	98.0	87.9
Ob.Calific.		21.3	1.8	13.5	57.7	8.7					9.0
Administrat.			0.9	5.8			1.6			2.0	3.1
M.Medios Técnicos											
<b>TOTALES</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>CICLO BASICO</b>											
Ob.No Calif.	84.5	78.6	89.1	26.2	35.2	16.2	100.0	80.0	57.7	41.8	44.2
Ob.Calific.	1.7	14.3	0.6	59.8	64.1	55.4				1.0	36.0
Administrat.	6.9	4.8	10.3	11.6	27.0			20.0	42.3	33.8	14.4
M.Medios	6.9	2.4		2.4	0.8	1.4				23.4	5.2
Técnicos											0.1
<b>TOTALES</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>U.T.U.</b>											
Ob.No Calif.	61.1	75.0	47.6	48.0		45.5	83.3	62.5	12.5	14.3	49.6
Ob.Calific.	29.6	7.7	47.6	49.0	22.2	31.8	16.7	12.5	50.0	85.7	42.1
Administrat.	5.6	3.8	4.8	16.3	11.1			12.5	6.3		2.9
M.Medios	3.7	9.6		0.9	55.6	9.1		12.5	31.3		3.9
Técnicos		3.8			11.1	13.6					1.6
<b>TOTALES</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>SEC2DO.CIC.</b>											
Ob.No Calif.	36.4	69.3	21.1	35.4			28.6	91.3	7.7		38.3
Ob.Calific.	3.0	17.8		46.4	58.8				7.7		21.5
Administrat.	45.5	11.9	66.7	16.3	41.2	91.7	57.1	8.7	69.2	100.0	35.6
M.Medios	15.2	1.0	12.3	0.9		8.3			15.4		4.4
Técnicos							14.3				0.2
<b>TOTALES</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>UNIVERS.INC.</b>											
Ob.No Calif.	25.0		18.2			15.8		50.0	0.0	0.0	10.1
Ob.Calific.				3.8		13.2			0.0	0.0	5.5
Administrat.	25.0	60.0	45.5	65.4	66.7	42.1		25.0	14.3	100.0	49.5
M.Medios	50.0	10.0	36.4	23.1	5.3			25.0	71.4	0.0	19.3
Técnicos	0.0	30.0		7.7	33.3	23.7		0.0	14.3	0.0	15.6
<b>TOTALES</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>		<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>UNIVERS.COM.</b>											
Ob.No Calif.						5.0					1.2
Ob.Calific.											
Administrat.		33.3		62.5	20.0	5.0		25.0			13.3
M.Medios	60.0		14.3	25.0	30.0	10.0	25.0				14.5
Técnicos	40.0	66.7	85.7	12.5	50.0	80.0	75.0	75.0	100.0	100.0	71.1
<b>TOTALES</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

**Cuadro 14**  
**PERSONAL INGRESADO EN EMPRESAS ENCUESTADAS POR NIVEL EDUCATIVO**  
**SEGUN CATEGORIAS OCUPACIONALES (1988-1990)**

Valores absolutos

Cat.Ocupac.	Primaria	Ciclo Básico	U.T.U.	2do.Ciclo	Univers.Inc.	Univers.Com.	Totales
OB.NO CALIF.	1851	591	278	166	11	1	2898
OB.CALIFIC.	189	481	236	93	6	0	1005
ADMINISTRAT.	66	193	16	154	54	11	494
M.MEDIOS		69	22	19	21	12	143
TECNICOS	0	2	9	1	17	59	88
						0	
<b>TOTALES</b>	<b>2106</b>	<b>1336</b>	<b>561</b>	<b>433</b>	<b>109</b>	<b>83</b>	<b>4628</b>
Porcentajes sobre cada nivel educativo							
OB.NO CALIF.	87.9	44.2	49.6	38.3	10.1	1.2	62.6
OB.CALIFIC.	9.0	36.0	42.1	21.5	5.5	0.0	21.7
ADMINISTRAT.	3.1	14.4	2.9	35.6	49.5	13.3	10.7
M.MEDIOS		5.2	3.9	4.4	19.3	14.5	3.1
TECNICOS		0.1	1.6	0.2	15.6	71.1	1.9
<b>TOTALES</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Porcentaje sobre total personal ingresado							
OB.NO CALIF.	40.0	12.8	6.0	3.6	0.2	0.0	62.6
OB.CALIFIC.	4.1	10.4	5.1	2.0	0.1		21.7
ADMINISTRAT.	1.4	4.2	0.3	3.3	1.2	0.2	10.7
M.MEDIOS		1.5	0.5	0.4	0.5	0.3	3.1
TECNICOS		0.0	0.2	0.0	0.4	1.3	1.9
<b>TOTALES</b>	<b>45.5</b>	<b>28.9</b>	<b>12.1</b>	<b>9.4</b>	<b>2.4</b>	<b>1.8</b>	<b>100.0</b>

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.

Cuadro 15

**PERSONAL CAPACITADO EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS SEGUN CATEGORIA OCUPACIONAL  
POR RAMA DE ACTIVIDAD DE PERSONAL OCUPADO POR LAS 23 EMPRESAS QUE DECLARAN  
REALIZAR CAPACITACION Y POSEEN DATOS (1988-1990)**

Valores absolutos

Rama Act.	Lanas	Tex.Lan.	Tex.N.L.	Vestim.	Cuero	Quím.Or.	Quím.In.	Farmac.	Perfum.	Cerámic.	Totales
CODIGO	50	60	61	70/1/2	80	90	91	92	93	94	
OBREROS	91		98	109		420			117	5	840
T.UNIVERSO	328	524	1831	1813	96	1056	56		284	290	6278
ADMINIST.	7		25	18	5	130			55	15	255
T.UNIVERSO	27	32	255	179	11	231	57		95	45	932
M.MEDIOS	11		34	23		135			25	20	248
T.UNIVERSO	24	14	132	91	9	208	5		38	22	543
TECNICOS	5		2	3		30			22		62
T.UNIVERSO	13	11	49	9	1	48	3	0	27	5	166
TOTAL CAP	114		392	113	5	715			219	40	1638
T.UNIVERSO	410	590	2309	2112	120	1569	124	0	465	373	8071

\* Las diferencias en totales obedecen a falta de datos discriminados por algunas empresas.

Distribución porcentual

OBREROS	27.7		5.4	6.0		39.8			41.2	1.7	13.4
T.UNIVERSO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
ADMINIST.	25.9		9.8	10.1	45.5	56.3			57.9	33.3	27.4
T.UNIVERSO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
M.MEDIOS	45.8		25.8	25.3		64.9			65.8	90.9	45.7
T.UNIVERSO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
TECNICOS	38.5		4.1	33.3		62.5			81.5		37.3
T.UNIVERSO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
TOTAL CAP	27.8		17.0	5.4	4.2	45.6			47.1	10.7	20.3
T.UNIVERSO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo, "Encuesta sobre políticas de recursos humanos en empresas industriales exportadoras", 1990.





**ANEXO 2**

**NOMINA DE EMPRESAS**



**ENCUESTA SOBRE POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS  
EN EMPRESAS INDUSTRIALES EXPORTADORAS.**

**NOMINA DE EMPRESAS**

A. DEWAVRIN FILS S.A. .  
AGAS S.A.  
ALPARGATAS (SOC.AN.URUGUAYA DE ALPARG.)  
AMERICAN CHEMICAL I.C.S.A.  
ARTESANIA RINCONADA S.R.L.  
BAYER URUGUAY LTDA.  
CIMPEX URUGUAY S.A.  
COMPANIA BAO S.A.  
COOPER URUGUAY LTDA.  
CURTIEMBRE EL AGUILA (WALLERSTEIN HNOS.)  
CURTIEMBRE BRANAA S.A MANUFACTURAS URUGUAYAS DEL CUERO  
CURTIEMBRE SUIZO URUGUAYA S.A.  
DANCOTEX S.A.  
DUPERIAL URUGUAY S.A.I.C.  
DYMAC S.A.  
EFICE CLORO SODA S.A.  
EL MAGO S.A.  
FASHION EXPORT URUGUAY S.A.  
FIBRATEX S.A.  
FUNSA (FABRICA URUG.DE NEUMATICOS S.A.)  
HALSON S.A  
JANKA S.A  
JUAN BENSON S.A.  
LABORATORIOS DISPERT S.A.  
LAJA LTDA.  
LANAS TRINIDAD S.A.  
LANERA SANTA MARIA S.A.  
LANERA PIEDRA ALTA  
LAREN S.A.  
MANUFACTURAS URUGUAYAS DEL CUERO  
MERIT S.A.  
METZEN Y SENNA S.A.  
MIDOBBER'S S.A.  
MILTON S.A.  
OSAMI S.A.  
PAYCUEROS (PAYSANDU IND.DEL CUERO S.A.)  
PAYLANA (PAYSANDU IND.LANERA S.A.)  
PERRIN S.A.  
PINTURAS INCA S.A.PINTURAS INDUSTRIALES LTDA.  
POLIMEROS URUGUAYOS S.A  
RELOS S.A.  
RHONE POULENC PHARMA URUGUAY S.A.  
ROEMMERS S.A.  
RUALIN S.A.  
SAGRIN S.A.  
SANTA ELENA S.A.  
SHEEP'S WOOL OF URUGUAY  
SIDEX S.A.  
SINTETICOS DEL PLATA S.A.  
SINTETICOS SLOWAK S.A.  
SIRFIL S.A.  
SOCIEDAD INDUSTRIALIZADORA DE LANAS S.A.  
SOCIEDAD ANONIMA CRISTALERIAS DEL URUGUAY  
STRAUCH Y CIA. S.A.  
SUDAMTEX DE URUGUAY S.A.  
SUDY LEVER S.A.  
SUITEX S.A.  
SYDNEY ROSS URUGUAY LTDA.  
SYNTEX URUGUAYA S.A.  
TOPS FRAY MARCOS S.A.



**ANEXO 3**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**ENCUESTA SOBRE POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS  
EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES EXPORTADORAS**

**A. DIA Y HORA DE LA ENTREVISTA:**

.....

**DATOS DEL ENTREVISTADO :**

.....

.....

.....

.....





1. PERFIL DE LA EMPRESA

- 1.1 Nombre o razón social:.....
- 1.2 Dirección y teléfono :.....
- 1.3 Rama de actividad :.....
- 1.4 Grupo de Consejo de Salarios: .....
- 1.5 Principales productos : .....
- 1.6 Destino de la producción : Mercado interno : .....%  
Mercado externo : .....%
- 1.7 Del total de productos ¿se exportan todos o un segmento? .....
- 1.8 Año de inicio de las actividades empresariales: .....
- 1.9 ¿Puede realizar una síntesis de la historia empresarial ?  
(Origen y evolución sucinta)
- 1.10 ¿Tienen vínculos con empresas de otros países? ( ) SI ( ) NO  
En caso afirmativo :explique sucintamente .....
- 1.11 Indique aproximadamente, en dólares, para 1987, 1988 y 1989:  
Monto de las exportaciones: .....
- % de las exportaciones en el total producido .....

2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

- 2.1 ¿Puede efectuar un esquema del organigrama de la empresa?.
- 2.2 Rango y nivel de dependencia del área de Personal .....
- 2.3 Dotación y estructura del área de Personal (discriminando la adjudicación de tareas y responsabilidades) .....
- 2.4 ¿Tienen comisión gremial interna? ( ) sí ( ) no.  
En caso afirmativo:  
¿quién maneja la relación sindical?.....  
¿cómo la caracterizaría? (1= Buena, 2=Regular,3=Conflictiva).  
.....  
En caso negativo:  
¿cómo y quién maneja las relaciones con el personal?.....  
¿podría caracterizarlas?.....

3. DOTACION.

- 3.1 Dotación actual (Ver anexo).
- 3.2 En el total obrero de su dotación ¿cómo se discrimina en porcentaje según el tipo de relación laboral establecida?  
PERMANENTE:.....  
CONTRATADA:.....  
ZAFRAL:.....  
OTRAS .....
- 3.3 Por el tipo de actividad realizada ¿existen periódicamente contrataciones de tipo zafral? ( ) SI ( ) NO  
¿cuándo?.....
- 3.4 Dotación total al 31 de diciembre de cada año (Ver anexo).
- 3.5 ¿A que respondió el cambio de estructura de la dotación de personal o en su defecto, la no modificación?  
(Complete cada opción con alguno de estos valores: 1=Fundamental; 2=Importante; 3=Sin incidencia).  
( ) - Incremento de la producción  
( ) - Inicio de la actividad exportadora  
( ) - Aumento de las exportaciones  
( ) - Incorporación de nuevos productos  
( ) - Introducción de nuevas tecnologías  
( ) - Exigencia de nuevas calificaciones funcionales  
( ) - Mejoramiento de la capacitación del personal  
( ) - Reorganización funcional  
( ) - Disminución de la producción/ventas  
( ) - Cambio (o eliminación) de productos  
( ) - Subcontratación segunda empresa  
( ) - Otras (Detállelas) .....
- ¿Cual es la principal? .....

- 3.7 ¿Cuál ha sido el porcentaje de turn-over en los últimos tres años?. (Ver anexo).
- 3.8 ¿Cuáles considera Ud. como las principales causales del mismo?. (Clasifíquelas de 1 a 3 según esquema 3.5)
- ( ) - Decidido por la empresa por razones de rendimiento
  - ( ) - Decidido por la empresa por reorg/innovac.tecnológica
  - ( ) - Voluntario por insatisfacción salarial
  - ( ) - Voluntario posterior al acceso a la capacitación
  - ( ) - Voluntario por búsqueda de desarrollo profesional
  - ( ) - Otras .....
- (De considerar que para cada categoría hay alguna causal en especial, favor indicarlo).
- 3.9 ¿Cuál es el promedio mensual (en %) de ausentismo que registra?

	OBREROS	ADMINIS.	TECNIC.	M.MEDIOS	TOTAL
1ER.SEM.1990					
1989					
1988					

- 3.10 Indique las 3 primeras causas en orden de importancia de las inasistencia, de acuerdo a su opinión.

	OBREROS	ADMIN.	MMED/T
Enfermedades del día			
Enfermedades larga duración(+ de 3d.)			
Enfermedad de familiar			
Justificadas por estudio			
Justificadas otros motivos			
Accidentes de trabajo			
Maternidad			
Sanciones			
Sin justificar			
Otras .....			

- 3.11 ¿Cómo es su evaluación personal de esta situación de inasistencia ?.
- 3.12 ¿Quiénes faltan más, las mujeres o los hombres?. Explíquelo.
- 3.13 ¿Podría caracterizar la disciplina y hábitos de trabajo de sus funcionarios según los considere: 1=Muy buenos, 2= buenos, 3=regulares

	DISCIPLINA	HABITOS TRAB.
OBREROS		
ADMINISTRATIVOS		
MANDOS MEDIOS		
TECNICOS		

4. **RECLUTAMIENTO**

4.1 ¿Cuántas búsquedas de personal han tenido ?.

	1989	1er.sem.1990
OBREROS NO CALIFICADOS		
OBREROS CALIFICADOS		
ADMINISTRATIVOS		
MANDOS MEDIOS		
TECNICOS		

4.2 ¿Quién realiza el reclutamiento del personal?.

	LA EMPRESA	CONSULTORA	AMBOS	POR PROM.
OB.NO/CAL.				
OB.CALIF.				
ADMINIST.				
M.MEDIOS				
TECNICOS				

4.3. Cuando lo realiza la empresa indique los 3 medios a los que recurre más habitualmente.

	OBREROS	ADMIN.	MM/TEC.
avisos			
presentación de empleados			
presentación directorio/gerencias			
instituciones de enseñanza			
familiares de funcionarios			
otros (detállelos)			

4.4 ¿Se realiza una descripción del puesto y del perfil requerido?.

( ) sí ( ) no . Pase a cap.5

4.5 De hacerla la efectúa :

- ( ) la línea
- ( ) el área de Personal
- ( ) en conjunto
- ( ) por convenio/escalafón

5. **SELECCION.**

5.1 ¿Cuántos elementos fueron incorporados a la empresa, en cada categoría, desde 1988 a la fecha?. (Ver anexo)

5.2 ¿Cuál ha sido el perfil requerido para el personal seleccionado en el periodo indicado arriba?.(Ver anexo)

5.3 ¿Por qué hay mayor representación del sexo .....?.

5.4 ¿Cuáles son las conveniencias e insuficiencias que ofrece cada nivel de educación en relación a los requerimientos? (Indique la principal)

Conveniencias  
 OB.CALIFICADO : .....  
 ADMINISTRATIVOS : .....  
 MANDOS MEDIOS : .....  
 TECNICOS : .....

Insuficiencias  
 OB.CALIFICADO : .....  
 ADMINISTRATIVOS : .....  
 MANDOS MEDIOS : .....  
 TECNICOS : .....

5.5 ¿Porqué se prefieren mayoritariamente del grupo de edad comprendido entre .....?.  
Modelos y técnicas

5.6 Cuando la elección la realiza la empresa directamente o cuando recurre a consultoras ¿que técnicas aplica más comúnmente? SI NO

entrevista del área de Personal	( )	( )
entrevistas múltiples (la línea y Personal)	( )	( )
test psicotécnico	( )	( )
test técnico	( )	( )
exámen médico	( )	( )
informe/chequeo de antecedentes	( )	( )
otras .....	( )	( )

5.7 ¿Existen dificultades para la provisión de vacantes?. ¿Cuáles son y a qué motivos obedecen?.

OBREROS NO CALIF : .....  
 OBREROS CALIFIC. : .....  
 ADMINISTRATIVOS : .....  
 MANDOS MEDIOS : .....  
 TECNICOS : .....

5.8 Para los puestos reclutados en 1989 ¿la empresa requirió algún tipo de capacitación especial previa?. En caso afirmativo, explique sus principales características (puesto, duración y condiciones de la pre-selección).

Toma de decisión

5.9 ¿Cómo se instrumenta la efectivización?  
 ( ) Confirmación de la jefatura inmediata  
 ( ) Evaluación de desempeño  
 ( ) Confirmación conjunta con Personal  
 ( ) Confirmación por acuerdo del grupo de trabajo  
 ( ) Otras

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

6.1 ¿Cómo se efectúa el seguimiento de los funcionarios?.  
 ( ) Apreciaciones por la jefatura  
 ( ) Comentarios conjuntos con el área de Personal  
 ( ) Evaluación de desempeño ( modelo standarizado)  
 ( ) Otras ( detállelas)

6.2 De poseer una evaluación sistemática de desempeño ¿cuáles son sus principales características?. SI NO

periódica	( )	( )
efectuada por el área de personal	( )	( )
efectuada por la jefatura inmediata	( )	( )
incluye autoevaluación	( )	( )
se notifica/comenta con el interesado	( )	( )
otras ( detállelas) .....		

- 6.3 La evaluación de desempeño se vincula y/ o condiciona a: SI NO
- promociones ( ) ( )
  - aumentos salariales grales ( ) ( )
  - bonificación especial ( ) ( )
  - planes de capacitación ( ) ( )
  - inclusión rotación interna ( ) ( )
  - relaciones no determinativas ( ) ( )
- 6.4 ¿En qué categorías o calificaciones profesionales ha efectuado la empresa promociones en el año 1989 ?.

ANTERIOR CATEGORIA	PROMOCION A:	CANT.DE PUESTOS EN LA CAT

7. **MOTIVACIONES.**

- 7.1 ¿La empresa aplicó en 1989 mecanismos de incentivos y/o beneficios extraordinarios que complementen el salario fijado por Convenio?. Por favor, si tienen características específicas detállelas o complementelas. Marque con una X la opción correspondiente).

	VOLUNTARIA	CONVENIO AC.GREMIO
incentivo por presentismo		
incentivo por producción		
bonificación por evaluación		
aguinaldo extraordinario		
salario vacacional complementario		
período vacacional complementario		
asist.médica compl.para el trabaj.		
asist.médica compl.para familiares		
caja complem.seguro de enfermedad		
caja complem. de jubilaciones		
uniforme		
guardería		
comedor en la empresa		
comedor bonificado por ésta		
compensación monetaria por comida		
cooperativas de consumo		
otras licencias pagas(casamiento,nac. de hijos,fallecimiento fliar.etc.)		
licencia por estudio paga		
otros .....		

7.2 Indique por orden de significación, en porcentaje con relación al salario básico de convenio, los incentivos aplicados.

8. INNOVACION TECNOLÓGICA.

8.1 ¿Ha realizado a partir de 1985 incorporación de nueva tecnologías y/o equipos?  
 NO Pase a 9.1                       SI  
 ¿puede explicar de qué tipo y porcentaje de la planta industrial han sido?.

8.2 ¿Implicó una nueva línea de productos o perfeccionamiento de los ya fabricados?.

8.3 La decisión del cambio tecnológico ¿cómo se instrumentó en materia de recursos humanos?  
 Con planificación previa  
 Por etapas  
 Resolviendo las necesidades según su aparición.

8.4 Para los puestos de trabajo afectados por la introducción de nueva tecnología y/o reestructuración en los 3 últimos años indique: (Ver anexo)

8.5 Para el personal afectado por los cambios tecnológicos y/o reestructuración desde 1988 a la fecha, indique por cantidad, las medidas adoptadas:

	O.N.C	O.CAL.	ADMIN.	M.MED.	TECN.	TOTAL
Admisión						
Dimisión						
Entrenamiento en puestos trabajo						
Reconversión con capacit.especif.						
Otros(detállelo) .....						

8.6 ¿Se implementó un programa de reconversión ?.  SI                       NO Pase a 8.9

8.7 Para la realización de dicho programa se prestó atención prioritaria :  
 al puesto a cubrir                        
 al hombre sin puesto                     

8.8 Para la confección de los planes de reconversión ¿cuáles han sido los criterios de selección?  
 1- grupos por contenidos temáticos                        
 2- nivelación de los candidatos                        
 3- potencial de los candidatos                        
 4- grupos por sector de trabajo                        
 ¿cuál fue el principal ?                     

8.9 ¿Cuál fue la naturaleza predominante en el entrenamiento recibido?  
 Informativa                        
 Formativa                        
 De perfeccionamiento                     

8.10 Además de la capacitación motivada en las innovaciones tecnológicas ¿realizó la empresa alguna otra actividad de capacitación para su personal desde 1988 a la fecha?  
 SI                       Pase a 9.2                      NO                       Pase a 9.7

9. CAPACITACION.

9.1 Desde 1988 a la fecha, ¿ha realizado la empresa algún tipo de actividad de capacitación para su personal? ( ) SI ( ) NO Pase a 9.17

9.2 ¿Puede señalar, clasificándolas, las 3 principales causas que determinaron la realización de esa capacitación?.

- ( ) Incorporación de equipos
- ( ) Iniciación y/o incremento de exportaciones
- ( ) Modificación de la estructura organizativa/producción
- ( ) Cambio/incorporación de productos
- ( ) Cobertura de necesidades puntuales (ausencias, promociones, etc.)
- ( ) Planes de rotación periódicos

9.3 Detalle las principales acciones de capacitación efectuadas en los 3 últimos años.

Año				
Temática				
Dictado por:				
Duración				
Ocupación trab.				
Cantidad asist				
% asistentes s/				
dotación p/cat.				

9.4 ¿El presupuesto de Gastos en Personal tiene y/o ha tenido un rubro para Capacitación? ( ) SI ( ) NO  
En caso afirmativo ¿cuánto fue su valor en dólares en el año 1989?.

9.5 La determinación de las necesidades de capacitación se efectúa:  
 ( ) De manera sistemática por el área de personal  
 ( ) Reclamada y definida por la línea ante nec. puntuales  
 ( ) Preestablecida por convenio/acuerdo gremial  
 ( ) Otros

9.6 Una vez establecida la necesidad de capacitación ¿qué modalidad se utiliza más frecuentemente para su instrumentación?.

	OBRER.	ADMIN.	M.MED. TECN.
Cursos internos dictados por instructor			
Cursos internos dictados por la jefatura			
Aprendizaje en el nuevo puesto de trabajo			
Ctros.de Capacit.exter.con cursos fijos			
Cursos externos con temática específica			
Contratación de un plan pre-diseñado			
Proyectos a nivel de la rama de actividad			
Cursos dictados fuera del país			
Matriculación en carreras preexistentes a nivel de educación formal (UTU, Universidad, Inst. Técnicos)			

9.7 Clasifique las 3 razones principales por las que se selecciona el personal que accede a la capacitación y/o reconversión.

	OBRER.	ADMIN.	MM/TEC
Mejores evaluaciones			
Recomendación de los superiores			
Comparación de sus aptitudes personales con requerimiento del puesto.			
Solicitud/interés manifiesto del trabajador			
Necesidades operativas puntuales			
Todo trabajador afectado por cambio tecnológico/equipo			
Por aplicación del escalafón o convenio			
Exigencia nivel educativo mínimo (cuál?) .....			

9.8 El personal que ha sido objeto de calificación profesional, en los últimos 3 años, tiene las características : (Ver anexo)

9.9 Del cuadro anterior surge una distribución mayoritaria en el nivel educativo..... De acuerdo a su experiencia ¿que lo fundamenta?.

9.10 Cuando la iniciativa de capacitación es tomada por el trabajador ¿hay estímulos para la misma de parte de la empresa? ( ) SI ( ) NO  
En caso afirmativo : Indique requisitos para su materialización (elección de la especialización, licencias, becas, adecuación horaria, gastos de material, etc)

9.11 ¿En el momento del ingreso de personal, se tiene en cuenta y/o se indaga acerca del interés, predisposición o proyectos de desenvolvimiento profesional que demuestren los postulantes?.

9.12 Según la opinión de la empresa la capacitación del personal se puede traducir en algunos de los siguientes resultados:  
( ) Aumenta la productividad  
( ) Mejora las relaciones laborales, estimulando el crecimiento personal  
( ) Aumenta la estabilidad de los trabajadores  
( ) Facilita las promociones  
( ) Aumenta el turn-over  
( ) Crea tensiones o conflictos internos  
( ) No produce ningún beneficio  
¿Cuál es la principal?.....

9.13 ¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas para la reconversión de los trabajadores afectados por la nueva tecnología y/o para su capacitación?.

9.14 ¿Cuáles han sido las principales ventajas derivadas de la reconversión laboral y/o de la capacitación?.....

9.15 A nivel de las asociaciones empresarias de la rama ¿se realizan planes, estudios o aportes de algún orden, para atender a la mejor calificación de la mano de obra requerida o ya incorporada?.

9.16 ¿Cuáles serían sus sugerencias y/o expectativas personales en materia de calificación profesional, atendiendo al objetivo de mejorar no sólo la calidad de la oferta, sino también para obtener su adecuación a las leyes del mercado laboral?.  
(Fin de la encuesta)

9.17 ¿Cómo se resuelven los problemas de reemplazo por ausencias de cualquier índole?.

9.18 ¿Cómo se cubren los cargos de mandos medios o las eventuales promociones que se presenten?.  
(Contestar las 9.15 y 9.16 ).



Anexo para datos cuantitativos

**3. DOTACION.**

**3.1 Dotación actual:**

	HOMBRES	MUJERES	MENORES 14 a 18	TOTAL
OBREROS				
ADMINISTRATIVOS				
TECNICOS				
MANDOS MEDIOS				
PERSONAL DIRECCION				
TOTAL GENERAL				

**3.4 Dotación total al 31 de diciembre de cada año:**

	OBREROS	ADMINIS.	TECNICOS	M.MEDIOS	DIRECCION	TOTAL
1989						
1988						
1987						

**3.7 ¿Cuál ha sido el porcentaje de turn-over en los últimos tres años?.**

	OB.NO/C.	OB.CALIF.	ADMINIST.	TEC/M.MED.	TOTAL
1990(1.sem)					
1989					
1988					

**5. SELECCION**

**5.1 ¿Cuántos elementos fueron incorporados a la empresa, en cada categoría, desde 1988 a la fecha?.**

	OB.NO.CAL.	OB.CALIF.	ADMINIS.	M.MEDIOS.	TECNICOS
1990(1sem)					
1989					
1988					

5.2 ¿Cuál ha sido el perfil requerido para el personal seleccionado en el período indicado arriba?.

(Indique cantidad de casos para cada característica).

		OB.N/C.	OB.CAL.	ADMIN.	M.MDIOS	TECNIC.
SEXO	FEM.					
	MASC.					
EDAD	- 18 A.					
	18-29 A.					
	30 Y MAS					
EDUCA- CION	PRIMARIA					
	SEC.C.BAS.					
	SEC.2o.C					
	U.T.U.					
	UNIV.INC.					
	UNIV.COM.					
CAPAC.	SI					
TECN.	NO					
EXPER.	SIN EXP.					
LAB.	- DE 5 A.					
	+ DE 5 A.					

8.4 Para los puestos de trabajo afectados por la introducción de nueva tecnología y/o reestructuración en los 3 últimos años, indique:

CANTIDAD DE PUESTOS DE TRABAJO				
	SUPRIMIDOS	CREADOS	REASIGNADOS	TOTAL
OB.N/CALIF.				
OB.CALIFIC.				
ADMINISTRAT.				
M.MEDIOS				
TECNICOS				
TOTAL				

% DE PUESTOS S/DOTACION POR CATEGORIA				
	SUPRIMIDOS	CREADOS	REASIGNADOS	TOTAL
OB.N/CALIF.				
OB.CALIFIC.				
ADMINISTRAT.				
M.MEDIOS				
TECNICOS				
TOTAL				

9.8 El personal que ha sido objeto de calificación profesional, en los últimos 3 años, tiene las características:

		OB.NC.	OB.CAL	ADMIN.	M.MED.	TECN.	TOTAL
SEXO	FEMENINO						
	MASCULINO						
EDAD	- 20 Años						
	de 20 a 30 A.						
	+ 30 Años						
EDUCAC.	PRIM.INCOMP.						
	PRIM.COMPLETEA						
	SEC.C.Básico						
	SEC.2o.Ciclo						
	UNIV.INC.						
EXP.LAB	SIN EXP.						
	HASTA 5 Años						
	MAS de 5 Años						

(INDIQUE CANTIDAD DE PERSONAL PARA CADA CARACTERISTICA).





