

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (gtz)

**EL ROL DE LA CAPACITACIÓN EMRESARIAL EN LOS
PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL**
**(Experiencias interesantes en el área de formación
y capacitación para el trabajo)**

**PROYECTO CONJUNTO CEPAL/GTZ “POLÍTICAS PARA MEJORAR LA
CALIDAD, EFICIENCIA Y LA RELEVANCIA DEL ENTRENAMIENTO
PROFESIONAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE” (FRG/96/S38)**

Santiago de Chile, 1997

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R. 1772
16 de diciembre de 1997

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**EL ROL DE LA CAPACITACIÓN EMRESARIAL EN LOS
PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL**
(Experiencias interesantes en el área de formación
y capacitación para el trabajo)

*/ El presente documento fue preparado por la señora Sara Silveira, consultora de la Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, con la colaboración de los Señores Angel Machado, Raúl Damonte y Rubén Casavalle. Este documento ha sido desarrollado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ: "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe" (FRG/96/S38). Las opiniones expresadas en este documento, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

97-12-1038

INDICE

Página

RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. LA CAPACITACIÓN PARA LA RECONVERSIÓN CONTINUA: ALCAN	
ALUMINIO DEL URUGUAY S.A.	3
A. LA HISTORIA EMPRESARIAL.....	3
B. DE LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA A LA RECONVERSIÓN PRODUCTIVA .	4
C. LAS ESTRATEGIAS PARA LA RECONVERSIÓN	6
D. LAS COMPETENCIAS Y PERFILES DEL CAPITAL HUMANO PARA UNA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	10
E. EL ROL DE LA CAPACITACIÓN	13
1. La detección de necesidades	14
2. Las temáticas: sus destinatarios y su modalidad organizativa.....	14
III. LA CAPACITACIÓN EN UN NUEVO MODELO DE RELACIONES	
LABORALES: FÁBRICAS NACIONALES DE CERVEZA S.A.	16
A. LA HISTORIA EMPRESARIAL.....	16
B. EL PERFIL TECNOLÓGICO Y SUS IMPACTOS ESTRUCTURALES.....	16
C. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO Y RELACIONES LABORALES	18
D. EL PERFIL DEL COMPONENTE HUMANO: REALIDAD Y ASPIRACIONES	19
E. EL ROL DE LA CAPACITACIÓN	22
1. La detección de necesidades	23
2. Las causales prioritarias	24
3. Las temáticas: sus destinatarios y su modalidad organizativa.....	24
IV. UNA VISIÓN FUNDACIONAL DE LA CAPACITACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN:	
SAGRÍN S.A.	29
A. LA HISTORIA EMPRESARIAL.....	27
B. EL CAMINO TECNOLÓGICO	28
C. FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y RELACIONES LABORALES.....	30
D. LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	32
E. EL ROL DE LA CAPACITACIÓN	34
1. La detección de las necesidades	35
2. Las temáticas: sus destinatarios y su modalidad organizativa.....	36
CONCLUSIÓN	41
BIBLIOGRAFÍA.....	46

RESUMEN

En este trabajo se enfatiza la heterogeneidad de los procesos de desarrollo y la diversidad de estrategias o caminos emprendidos por las empresas para alcanzar sus objetivos.

Complementando un estudio mayor sobre las políticas de recursos humanos a nivel de las ramas industriales dinámicas de Uruguay, se ha optado por la metodología de estudio de casos sobre Capacitación empresarial con la intención de visualizar las prioridades, opciones, procedimientos y recursos a los que se apelan en la unidad empresa, para asegurar que sus trabajadores posean las calificaciones que requieren sus peculiaridades comerciales y tecnológicas. Además, la elección de la empresa como unidad de análisis permite y se propone visualizar el papel de la interrelación entre las posiciones y estrategias de los distintos actores (trabajadores y empresarios) en el logro del éxito de la actividad capacitadora.

Con ese fin, se seleccionaron tres empresas que, perteneciendo a ramas de actividad bien diversas y con desafíos tecnológicos también dispares, comparten tres características básicas:

- a) haber incorporado, en forma intensa, tecnologías de base microelectrónica a nivel productivo y administrativo y/o nuevas tecnologías de gestión en la organización de la producción y el trabajo;
- b) tener liderazgo en su rama;
- c) poseer una preocupación especial por lo "educativo", considerando como indicador de ello que desarrollen, en forma sistemática, programas de formación internos y/o externos.

I. INTRODUCCIÓN

La creciente globalización de los mercados así como la incertidumbre y nuevas pautas de funcionamiento del sistema macroeconómico han impactado fuertemente en el ámbito organizacional-productivo y, por ende, en los perfiles y calificaciones demandados a los recursos humanos. Se transita por un proceso de modernización productiva y de radicales transformaciones tecnológicas para el que los modelos tayloristas conocidos parecen cada vez menos apropiados.

Es así que la presente década se caracteriza por el consenso de los diferentes actores del mundo del trabajo en torno a la implementación creciente de un "nuevo paradigma de organización industrial". El cambio presupone la difusión en profundidad de nuevas tecnologías así como un creciente liderazgo en el establecimiento de controles de calidad y de modernización de los sistemas de administración y de supervisión técnica. En ese escenario, la búsqueda de la calidad total y la flexibilidad operacional -imprescindibles para dar respuesta a las variaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda- suponen no sólo el alejamiento progresivo de las prácticas tradicionales en materia de organización del trabajo sino que se constituyen en el eje en torno al cual gira toda la problemática empresarial actual. Ante esta nueva realidad, y también en forma unánime, la preocupación y los esfuerzos se concentran en el logro de una dotación de trabajadores munidos de una "cultura del trabajo" diferente y de una considerable capacidad de aprendizaje y de adaptación ante la permanente innovación, lo que sólo parece posible mediante una política activa de "inversión en la gente", de aumento de la "tecnología humana" -o dicho en términos empresariales- de "capacitación de los recursos humanos".

Ahora bien, esta uniformidad en el diagnóstico y en los objetivos no excluye un doble reconocimiento: la heterogeneidad de los procesos de desarrollo y la diversidad de estrategias o caminos emprendidos para alcanzar los objetivos según el país, el sector o la empresa. Como bien señala María Antonia Gallart: "El cambio tecnológico y la reestructuración productiva son el marco de un complejo proceso de creación y destrucción de nichos ocupacionales, y de crecimiento y fracaso de iniciativas empresariales, que se conjugan en un complejo tejido, en el que se inserta la mayoría de la fuerza de trabajo"¹. En este contexto, los análisis globales de la necesidad de recursos humanos pierden potencialidad explicativa y la apelación a instrumentos de investigación de índole más cualitativa -como los análisis sectoriales, los seguimientos de egresados o el estudio de casos- se torna más relevante.

¹ Gallart, María Antonia La articulación entre la educación y el trabajo en el fin de siglo, en La formación para el trabajo en el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social, Lecturas de Educación y Trabajo Nro. 4, CIID-CENEP, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, OREALC-UNESCO, 1995.

Es precisamente a partir de este sustrato teórico que, en esta oportunidad y en forma complementaria a un estudio mayor sobre las políticas de recursos humanos a nivel de las ramas industriales dinámicas de Uruguay, se ha optado por la metodología de estudio de casos sobre Capacitación empresarial con la intención de visualizar las prioridades, opciones, procedimientos y recursos a los que se apelan en la unidad empresa para asegurar que sus trabajadores posean las calificaciones que requieren sus peculiaridades comerciales y tecnológicas. Además, la elección de la empresa como unidad de análisis permite y se propone visualizar el papel de la interrelación entre las posiciones y estrategias de los distintos actores (trabajadores y empresarios) en el logro del éxito de la actividad capacitadora.

Con ese fin, se seleccionaron tres empresas que, perteneciendo a ramas de actividad bien diversas y con desafíos tecnológicos también dispares, comparten tres características básicas:

- a) haber incorporado, en forma intensa, tecnologías de base microelectrónica a nivel productivo y administrativo y/o nuevas tecnologías de gestión en la organización de la producción y el trabajo;
- b) tener liderazgo en su rama;
- c) poseer una preocupación especial por lo "educativo", considerando como indicador de ello que desarrollen, en forma sistemática, programas de formación internos y/o externos.

Se trata, por tanto, de una selección intencionalmente basada en la identificación de empresas que han concebido y asumido la formación para el trabajo como un componente estratégico y relevante de su gestión y que han apelado a ella para transitar procesos de reestructura o de modernización tecnológica. Por tanto, no tiene pretensión abarcativa ni generalizadora con relación al universo empresarial uruguayo. La intencionalidad es, por tanto, la de aportar valiosos testimonios acerca de los logros y dificultades encontrados en la implementación, que permiten configurar un modelo de comportamiento a imitar en la línea de respuesta a las actuales exigencias del desarrollo económico y productivo.

Para ello se ha apelado al material recogido en diversos trabajos de investigación de la CEPAL, Oficina de Montevideo² el que se ha profundizado mediante una entrevista semiestructurada con los responsables del área de Recursos Humanos de las tres empresas estudiadas así como a trabajos bibliográficos de otros autores nacionales referidos a las mismas empresas.

² Prioritariamente se ha apelado a las siguientes Encuestas:

- 1.- "Políticas de recursos humanos en las empresas industriales exportadoras", 2do.semestre de 1990.
- 2.- Muestra representativa de "Trabajadores de las empresas industriales exportadoras", 2do. semestre de 1992
- 3.- "Políticas de recursos humanos a empresas industriales agroalimenticias", 1er.semestre 1993,
- 4.- "Políticas de inversión y recursos humanos en empresas manufactureras dinámicas", 2do.semestre 1995.-

II. LA CAPACITACIÓN PARA LA RECONVERSIÓN CONTINUA: ALCAN ALUMINIODEL URUGUAY S.A.

A. LA HISTORIA EMPRESARIAL

Su origen data de 1935, fecha de constitución de la empresa de capital nacional ECLAM. En 1956, el grupo internacional ALCAN ALUMINIUM LIMITED adquiere la mayoría accionaria y pasa a llamarse Aluminio del Uruguay y recién en 1966 adquiere su actual denominación (en adelante AAU). En la presente década, el grupo multinacional ALCAN controla casi el 90% de las acciones mientras el restante 10% está en manos de accionistas locales³.

ALCAN ALUMINIUM LIMITED es una de las mayores compañías mundiales productoras y procesadoras de aluminio con relevante participación en el mercado norteamericano y europeo. Abarca todas las fases del proceso productivo, desde la extracción de bauxita y la producción de alumina y aluminio primario, la producción de productos semifabricados y productos acabados. En el sur de América Latina posee empresas en Brasil con producción integrada, Argentina, Chile y Uruguay.

Por su parte, AAU produce mayoritariamente para el mercado uruguayo pero ha ido intensificando con éxito su inserción en el MERCOSUR, como lo muestra el hecho de haber llegado, en 1995, a exportar el 13% de sus ventas totales, cuyos principales destinos fueron Brasil (60% del total) y Argentina (20%). El punto de partida de su producción son los lingotes de aluminio importados de Argentina y el material reciclado. También son de origen importados los insumos para las fases posteriores del proceso como barras para extrusión y papel de aluminio. En la actualidad, su producción está especializada en sólo dos líneas: flexibles y extruídos, siendo los productos genéricos -tanto de venta plaza como de exportación- el aluminio en láminas y en perfiles. La línea de extruídos produce perfiles y carpintería metálica y la de flexibles, envases y embalajes con diversos destinos, fundamentalmente, alimentos y tabaco.

Este perfil actual es el resultado de una doble reestructuración: interna y del complejo a nivel de la región. La primera fue construyéndose en diversas etapas sustancialmente determinadas por la evolución tecnológica y la redefinición de la canasta de productos fabricados y la segunda, acompañándose a los lineamientos económicos de orden macro, se estructuró en torno a la especialización productiva regional, en forma tal de intensificar los perfiles exportadores de cada una de las sucursales. El proceso se fue desarrollando en forma simultánea y articulada e implicó una reducción significativa del número de plantas fabriles del grupo y la definición de políticas tecnológicas y organizacionales a nivel mundial. Así, en esta

³ La información presentada sobre los procesos históricos empresariales, la evolución tecnológica y el comportamiento sindical ha sido extraída, en su amplia mayoría, de la Tesis de Doctorado de Ema Massera Garayalde, Procesos de trabajo, Sindicato y Conocimiento operario en el contexto de reconversión productiva: el caso de AAU de Uruguay, Universidad Estadual de Campinas, Facultad de Educación, Brasil, 1992, Brasil.

reingeniería del grupo, a AAU le correspondió la exclusividad para la compañía en América del Sur de la línea de extruidos (perfiles y carpintería metálica) lo que explica su evolución tecnológica y su crecimiento exportador.⁴

B. DE LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA A LA RECONVERSIÓN PRODUCTIVA

En los inicios de los 60, AAU adquiere las máquinas madres de los sectores de extrucción y laminación, en procura de la dominación del mercado nacional. Así, al llegar a los 70, podía definírsela como una empresa industrial grande para el medio con niveles tecnológicos dispares, en un esquema propio de producción monopólica y en serie. Se caracterizaba por una diversificación considerable - más de 15 productos y 6 líneas de producción derivadas de los procesos básicos post-fundición: extrusión y laminación.

Al inicio de los 80 -en los momentos en los que el país sufre una de las mayores crisis económicas- AAU encaró las primeras etapas de su modernización tecnológica, reformando las máquinas madres electromecánicas de extrusión y laminado mediante la adaptación de dispositivos electrónicos de control y adquiriendo equipamientos continuos y semiautomáticos para algunas de las instancias productivas. Esta transformación continuó con la extensión de los controles electrónicos a otras áreas y con la introducción de una sección completa para la producción de recipientes "extrudados", asentando las bases materiales de una política monopólica en esta área. O sea, en esta etapa, la estrategia de modernización tecnológica instrumentada fue "limitada" o sea orientada a mejoras parciales, a la ampliación de capacidad, etc. y sin afectar el perfil organizativo del trabajo, dado que a lo sumo, alternaba la automatización fija fordista con la producción en series discontinuas.

Es recién en el período comprendido entre 1988-1992 que AAU percibe la necesidad de estimular el desarrollo de procesos más automatizados, flexibles y especializados así como de mejorar el control de calidad. Para ello adquiere diversos equipamientos electrónicos destinados, por un lado, a implementar líneas continuas de producción semiautomática y, por otro, a modernizar los laboratorios, tanto a nivel central como para el control de calidad en distintas secciones e instancias de la fabricación.

Los dos momentos culminantes de este segundo período fueron:

- a) la adquisición, en 1992, de una máquina flexográfica automática electrónica de última generación que le permitiría desenvolverse en un nuevo nivel de producción flexible con el objetivo de dominar el mercado uruguayo en el área de recipientes y embalajes;

⁴ En el momento de imprimir este texto, se ha producido un cambio sustancial en la composición accionaria de AAU: ha sido vendida por el grupo y pasará a estar integrada totalmente por capitales nacionales pero manteniendo la asesoría técnica de ALCAN ALUMINIUM LIMITED y el posicionamiento exportador regional indicado.

- b) el cierre definitivo de la línea de producción en Laminación Chapa y Papel, en setiembre de 1993, con lo que se concretaba la especialización productiva en el país mientras profundizaba los esfuerzos de exportación de perfiles de aluminio hacia la región.

Con estas medidas, la estrategia de innovación adquiere carácter global, en la medida que la renovación de equipamientos se universaliza y se complementa con modificaciones en el proceso de fabricación y con la modernización en la organización del trabajo, impactando fuertemente en la cuantía y en la calidad del empleo. Lo que fuera iniciado como una modernización tecnológica limitada se transformará en una reconversión global que deberá abarcar, en forma simultánea, al componente material y humano de la empresa. El logro de nuevas competencias y perfiles, la participación activa de los trabajadores en la organización del trabajo y la revisión de las concepciones de dirección, gestión y administración irán constituyendo, en forma progresiva, los centros neurálgicos y los desafíos más importantes de dicha reconversión.

La concreción de esta reconversión, como era esperable, generó enfrentamientos patronal-sindicales coincidentes con los dos momentos culminantes ya señalados del proceso. La medida de la crisis de 1990 la da el alejamiento de 220 personas, incluidos 10 dirigentes sindicales, algunos de ellos miembros de la dirección nacional del gremio (UNTMRA). A su vez, en 1993, el cierre de laminación, llevó a la ocupación de la planta y al despido de una treintena de trabajadores.

Pero este doloroso camino también tuvo sus efectos positivos desde que habilitó instancias de negociación y cambios en ambos actores, que resultan especialmente interesantes a los efectos de este trabajo, desde que combinaron las medidas paliativas de carácter económico (despidos incentivados), la tercerización de actividades contratando empresas del medio o formadas por los propios trabajadores (limpieza, mantenimiento de equipos, mensajería, compras de emergencia, dibujo computarizado de proyectos, etc.) con la revalorización de la experiencia y el conocimiento, tanto escolarizado como no formal, de los operarios y la apelación a la capacitación como elemento mediador fundamental y como eje estructurador de la transformación.

C. LAS ESTRATEGIAS PARA LA RECONVERSIÓN

La imposición de pautas de funcionamiento diferentes del sistema macroeconómico, los requerimientos de nuevas competencias específicas -para apropiarse de los cambios tecnológicos- y actitudinales -para instrumentar los nuevos parámetros organizacionales y de calidad; una política empresarial y de relaciones laborales orientada según los lineamientos internacionales más modernos y la presencia de un Comité de Base (CB) dispuesto a "involucrarse en el conjunto de la estrategia empresarial y, particularmente, en las temáticas de competitividad, tecnología, gestión y desenvolvimiento del conocimiento operario"⁵

⁵ Ema Massera, ob.cit.

constituyeron los factores protagónicos de una sinergia que explica y sostiene la estrategia adoptada.

Como ya se señaló, la referida concreción de la reconversión atravesó dos instancias cruciales y si bien la estrategia aplicada en ambas fue muy similar, el aprendizaje recogido en la primera permitió ajustes en la segunda que resulta interesante detallar.

En 1990, la reducción de la dotación, si bien apelaba al retiro con indemnización especial, tuvo un carácter más compulsivo y recién después de dos años de relaciones conflictivas, en 1991, ALCAN presentó al gremio metalúrgico (UNTMRA) y al CB un borrador con los lineamientos básicos para un programa piloto de capacitación titulado "CAPACITÉMONOS PARA EL MAÑANA", con lo que incorporaba a la mesa de negociaciones la formación para el trabajo, al mismo tiempo que le otorgaba un papel protagónico que fue reconocido y aceptado por los trabajadores.

Tal como se indicaba en la Hoja Informativa N^{ro}. 6, elaborada por el Departamento de Personal en marzo de 1991, esta propuesta se sustentó en el hecho de concebir a la capacitación como "una oportunidad de crecimiento y desarrollo personal" y al aprendizaje de un oficio o de una temática específica como "herramientas que nos posibiliten afrontar los desafíos con mayor seguridad". Esta doble fundamentación explica que los cursos propuestos fueran tanto sobre temáticas de aplicación práctica en las tareas propias de AAU como sobre otras que permitieran al operario prepararse para una reincorporación al mercado laboral o, para decirlo con palabras de la empresa, "que le posibilitarán manejarse en otros ámbitos o satisfacer necesidades y expectativas propias".

Los cursos serían, mayoritariamente, de corta duración, dictados por instituciones reconocidas del medio (UTU, COCAP, CENTRO DE TECNOLOGÍA, UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA, etc.) y estructurados de acuerdo a las necesidades de los participantes. En todos los casos, la financiación correría por parte de la empresa. Pero, si su temática tenía relación directa con la función desempeñada, se realizarían, en la empresa utilizando su equipamiento, en horario de trabajo o fuera del mismo pero abonándose como horas extras mientras que, cuando se tratara de abordar conocimientos de carácter general o de interés particular, su realización debía ser fuera de horario y sin pago del tiempo dedicado.

Resulta especialmente interesante el relevamiento de las temáticas planteadas en las dos grandes áreas de capacitación definidas, especialmente en lo que refiere a la formación no específica porque adquiere un carácter de avanzada en el contexto nacional⁶. No debe olvidarse que se está en el inicio de los 90 y, en ese momento, Uruguay está fuertemente volcado a la incorporación de tecnología dura y es muy incipiente -por no decir excepcional- la reflexión acerca de la necesidad de incrementar el capital cultural y educativo de los trabajadores.

⁶ Situación y concepción similar a la que se encuentra en la empresa SAGRIN S.A.

Para las actividades referidas al perfeccionamiento de las tareas desempeñadas los cursos ofertados, a título de ejemplo, fueron: control de calidad, manejo de máquinas herramientas, uso de aparatos de medida, cálculos matemáticos sencillos, hidráulica, neumática, flujo de procesos, etc.

Para el aprendizaje sobre temáticas que respondieran al interés y/o necesidad del trabajador, las acciones pensadas se agrupaban en cuatro sub-áreas:

- a) Oficios y profesiones, cuyo objetivo era la instrucción para posibles alternativas laborales fuera de la empresa y allí se incluían cursos de soldadura, carpintería, metálica, computación, cerrajería, dibujo técnico/mecánico, etc.
- b) Conocimientos práctico-domésticos: destinados a estar preparado para "resolver eficientemente" problemas cotidianos. Ejemplo: curso básico en mecánica automotriz, instalaciones eléctricas, albañilería, confecciones, primeros auxilios, etc.
- c) Información general: su objetivo fue la preparación para el cambio y allí se encuentran temas como legislación laboral, nutrición, escuela para padres, montaje de microempresas, etc.
- d) Arte y cultura: acciones complementarias a las anteriores y atentas a intereses o inclinaciones vocacionales tales como música, joyería, pintura, serigrafía, etc.

Si bien en esta primera etapa de construcción de los procesos de negociación no parece haber, por ninguna de las dos partes, un reconocimiento explícito del proceso de reconversión productiva y el conocimiento a ser proporcionado en los cursos tenía sustancialmente carácter empírico, práctico e instrumental, ya se registraba, por parte de la empresa, el interés por iniciar la exploración de una nueva modalidad de organización del trabajo. Se planteó la introducción del kaizen: método de gestión de la producción que a través de la optimización de la máquina, la eliminación de tiempos muertos, la racionalización de stock y apelando a la constitución de grupos de trabajo con participación de operarios y direcciones intermedias se propone el estudio permanente de las operaciones breves y concisas en procura de su perfeccionamiento y la solución de los problemas puntuales con el objetivo de la mejora continua del "trabajo que se desempeña habitualmente".

Con la combinación de esta dos propuestas, AAU empezó a dar señales claras de su disposición para otorgar importancia a la participación y la iniciativa de los trabajadores, lo que lentamente, irá conduciendo a la revisión de las concepciones sobre las relaciones jerárquicas y de trabajo.

Por su lado, el CB comenzó a tomar conciencia de la reestructuración y a discutirlo internamente, se planteó distintas concepciones del rol sindical y asumió una "estrategia reservada de ir realizando un estudio completo de la empresa que le permita tomar posición sobre la reconversión ". Para ello formó un grupo de trabajo integrado por técnicos universitarios y dos de sus miembros. Esta estrategia contribuyó a consolidar uno de los rasgos distintivos del

sindicato de trabajadores de ALCAN: el otorgamiento de un papel sustantivo al conocimiento operario y la preocupación -ya señalada- porque dicho conocimiento tenga sólidos fundamentos.

"Respecto a los cursos (el CB) propone:

- a) concebirlos en función del desenvolvimiento deseable o previsible de la empresa dentro del MERCOSUR y sobre tareas de la empresa hoy o previsibles a futuro, sin discriminación sindical, con algún tipo de reconocimiento técnico y salarial y contemplando, por un lado, los principios científicos y tecnológicos del procesos y, por otro, las diversas formas de organización y gestión del trabajo;
- b) quiere discutir los cursos junto con los otros problemas tales como puestos de trabajo en litigio, productividad, seguridad, etc." (Ema Massera, 1992, op.cit).

Recogiendo lo planteado, AAU ajusta sus propuestas e incrementa la instrumentación de cursos a partir de las necesidades de cada sección que se van definiendo también con la participación de los trabajadores desde que el jefe hacía un planteo inicial en cartelera que los obreros complementaban con sus sugerencias. En muchas oportunidades se detectaban que mientras los jefes proponían programas más prácticos e instrumentales, los obreros pedían el conocimiento de procesos. También en el marco de un replanteo de las relaciones laborales, se firma un convenio con el sindicato que significa un incremento salarial del 14% e incorpora la efectiva mejora de la eficacia operativa, la polifuncionalidad traducida en revisión de las categorías ocupacionales, la reducción de la supervisión, la responsabilidad obrera en los controles y mantenimiento de la maquinaria y se reafirma el compromiso empresarial y la demanda sindical para que la capacitación brindada sea la necesaria para mejorar las capacidades personales de los trabajadores y que incluya los elementos de matemáticas, química y física que fundamentan los procesos así como el conocimiento de los principios organizacionales y de gestión de la fuerza de trabajo innovadores.

Las acciones de capacitación se iniciaron en mayo de 1991 y participaron entre 115 y 135 trabajadores y las instituciones con más presencia en su dictado fueron las dos públicas especializadas en formación para el trabajo (COCAP y UTU).

Cada curso tuvo su examen y quién lo aprobada recibía su diploma. Posteriormente, se instrumentaron reuniones de evaluación con la empresa, el CB y los capacitadores en las cuales los obreros pusieron de manifiesto su interés en continuar y en conocer las bases científicas de las tareas. También en esa oportunidad se consideró que la recolocación de trabajadores en el mercado había tenido un buen nivel de éxito.

Cuando, en 1993, AAU decide el cese definitivo de las actividades de Laminación Chapa y Papel, la experiencia de esta primera etapa es tenida en cuenta para instrumentar las medidas destinadas a "facilitar y apoyar la reinserción del personal cesante en el mercado laboral"⁷.

⁷ Boletín de Información al Personal, Reestructura de la Organización, emitido por el Gerente General, Jorge Soler, el 30 de agosto de 1993.

En esa oportunidad se otorga relevancia a la información precisa y transparente y se distinguen con claridad las acciones de reubicación, de las que serán destinatarios los empleados con mejor desempeño y aptitudes, y las de reinserción para el personal cesante. Estas comprenden:

- a) indemnizaciones superiores a lo establecido por ley: además del pago del despido legal al contado en el momento del egreso y la habilitación durante 6 meses para cobrar el seguro de desempleo vigente en el país, al finalizar éste, o sea entre el 6^{to}. y el 12^{vo}. mes, el trabajador percibirá mensualmente una bonificación especial equivalente al 50% del salario y posteriormente, un complemento por antigüedad que llega a los 3 sueldos cuando se trata de un trabajador con 12 o más años;
- b) cursos de capacitación a elección del empleado;
- c) cobertura médica para los hijos menores de 18 años durante un semestre;
- d) servicio de orientación laboral;

Se mantienen los lineamientos generales de la capacitación experimentados y acordados en 1991 pero se pone el acento en el objetivo de formación para la reinserción. Cuando la acción es grupal, el trabajador podrá asistir a un máximo de 10 cursos y cuando es individual hasta 3, lo que pone en evidencia la importancia y el estímulo a la formación que da fundamento a la estrategia. La lista de temas posibles es bien amplia y cubre las principales ramas de actividad habiéndose eliminado las temáticas de orden cultural o de aplicación a la vida cotidiana. Si bien la modalidad establecida fue la de cursos cortos, aún después de tres años, AAU sigue abonando actividades formativas en aquellos casos en los que la elección del trabajador, su evaluación previa y su posicionamiento en la empresa lo justifican.

La introducción de la "Orientación Laboral" reafirma los objetivos de la estrategia implementada así como a su focalización en la instrumentación para mejorar las posibilidades de recolocación. Es brindada a través de una consultora e incluye una evaluación en profundidad de las aptitudes, conocimientos y experiencia del trabajador cesante para diseñar la capacitación acorde, el apoyo en la preparación para el manejo de entrevistas de postulación así como la ayuda específica en la búsqueda de un nuevo empleo.

Lo hasta aquí planteado refiere a una política empresarial de recursos humanos direccionada a atenuar el impacto social externo de las decisiones asumidas y a enfrentar los primeros momentos de la transición. Pero, junto con ello, el desafío del mejoramiento continuo de la competitividad y rentabilidad en el contexto del mercado regional se juega al interior de la empresa y para ello AAU apostó, a la creación de una nueva cultura institucional y a una gestión organizacional que resultara compatible con la reconversión y especialización productiva definida.

D. LAS COMPETENCIAS Y PERFILES DEL CAPITAL HUMANO PARA UNA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

AAU parte de la convicción de que, ante una globalización total de la economía, el precio lo fija el mejor competidor por lo que si el costo no es suficientemente bajo se sale del mercado y si no se ofrece lo que el cliente quiere no se vende. Por lo tanto, la condición básica de la competitividad pasa a ser la satisfacción del cliente para lo que hay que alcanzar, al mismo tiempo, la especificidad del producto, la excelencia en la calidad, el más bajo costo y el mejor cumplimiento en la entrega.

Ello sólo puede lograrse mediante una cultura institucional centrada en "la mejora continua de la calidad (que) es el camino elegido (por AAU) para ser y continuar siendo los mejores en la satisfacción de nuestros clientes"⁸.

Estructurar una organización en torno de una política de calidad requiere, según AAU, de:

- 1) el compromiso de todos los miembros de la organización;
- 2) un proceso de decisiones que vincule calidad y costo;
- 3) la capacitación continua en todos los niveles;
- 4) implantar y mantener un sistema de aseguramiento de la calidad;⁹
- 5) una organización flexible y con un mínimo de niveles que permita transmitir la información y tomar las decisiones rápidamente;
- 6) la excelencia operacional.

A su vez, esta política de calidad fundamenta la priorización de otras dos políticas de ella derivadas: la de Seguridad y Salud ocupacional y la Ambiental. En efecto, la búsqueda de la excelencia operacional "incorpora implícitamente excelencia en Seguridad y Salud" y el objetivo de la calidad del proceso y del producto conduce necesariamente a compatibilizarla con la calidad del medio ambiente, "tomando las acciones prácticas necesarias para abatir los impactos adversos" e implementando "planes para aumentar la eficiencia en el uso de la energía y

⁸ Definición de la Política de calidad, Jorge Soler, Gerente General, mayo de 1995.

⁹ AAU ya ha obtenido la certificación de las normas ISO 9000 y su Gerente General preside la Asociación Uruguaya de Empresas por la Calidad Total.

materias primas, minimizando la generación de desperdicios y emisiones"¹⁰. Las tres políticas mencionadas se encuentran, por lo tanto, estrechamente interconectadas y tienen como condición el "compromiso" y la participación activa de todos los integrantes de la organización.

Son, por tanto, estos grandes lineamientos políticos, los que regulan la gestión de la fuerza de trabajo, definen los perfiles y competencias requeridas a sus trabajadores y ordenan las principales acciones encaradas desde el área de Personal para cumplir con ellas.

El primer indicador a destacar respecto a la gestión de la fuerza de trabajo es la ya varias veces señalada altísima dimensión de la reestructura ocupacional. Entre 1990 y 1997 la dotación de AAU se reduce en el entorno del 40% lo que se explica tanto por la redefinición productiva como organizacional (tercerización de actividades).

El segundo refiere a la modificación de la estructura jerárquica. Hasta 1989, dicha estructura respondía a un organigrama fuertemente vertical con predominio amplio de personal formado en la propia empresa, sin formación universitaria y de mayor edad. La gerencia general era ejercida por personal extranjero con formación universitaria y dirigía directamente las gerencias de planta, ventas, financiera, relaciones exteriores y personal.

A partir de los 90, la estructura tiende a horizontalizarse, se duplica el número de gerentes en el área productiva, se incorporan adjuntos a nivel de jefatura de departamento con formación en el área de ingeniería industrial y química, lo que indica la intención de profesionalizar la pirámide de la dirección de la empresa.

Los siguientes datos ejemplifican este proceso: en 1990, el promedio de antigüedad era de 18 años y el de edad de 48 años y ningún mando medio era profesional. En 1997, el promedio de antigüedad descendió a 10 años y el de edad a 31 y revistan 11 profesionales como mandos medios. Este cambio del perfil educativo de la categoría testimonia, a su vez, un importante cambio de rol. En la medida en que la organización del trabajo se horizontaliza, el rendimiento y la calidad del mismo pueden ser medidos a través de datos estadísticos, la división de responsabilidades se altera y crece la demanda por trabajadores polivalentes, creativos y autónomos, el rol del supervisor se desdibuja o, al menos, se decreta la desaparición de la convencional figura del "capataz/controlador/guardián". Si a ello se le agrega que, tradicionalmente, en la industria nacional en general y en AAU en particular se ha accedido al cargo de supervisión por antigüedad o buen desempeño como operario, con bajos niveles educativos y sin formación específica, resulta más que comprensible esta sustitución destinada a viabilizar un nuevo perfil del rol.

¹⁰ Fundamentos y objetivos extraídos de las publicaciones de la empresa sobre Política de Seguridad y Salud Ocupacional (noviembre de 1994 y octubre de 1996) y Política ambiental (julio de 1996).

En la misma línea, la gerencia general actualmente está desempeñada por un ingeniero uruguayo que se inició como pasante en la empresa, fue enviado a perfeccionarse a Brasil y retornó como el primer gerente uruguayo en ALCAN.

Un tercer elemento caracterizador de la actual gestión de la fuerza de trabajo surge de la revisión de los perfiles educativos requeridos al personal ingresado. En primer lugar, hay que señalar que en el quinquenio pasado no hubo ingresos de obreros no calificados y para incorporarse como obrero calificado se requiere formación técnica de segundo nivel en las áreas de electromecánica, electrónica y gráfica (o sea post-ciclo básico) en el Consejo de Educación Técnico-Profesional (UTU). Ello implica un promedio de 11 a 12 años de escolaridad y, paralelamente, la empresa reconoce muchas dificultades para su reclutamiento dadas la obsolescencia y excesiva especificidad que este nivel formativo presenta. Para administrativos se requiere nivel universitario incompleto, complementado con informática e inglés, y para técnicos y jefes se reclama la condición de profesional.

Especialmente destacable es la coherencia que presenta la demanda de nuevas competencias cognitivas y comportamentales con la gestión organizacional. En efecto, ante un listado acotado de aquellas habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que, de acuerdo al reconocimiento unánime de analistas y empresarios líderes en los procesos de calidad y modernización, se requieren a obreros y supervisores para desenvolverse en el ámbito laboral actual, la jefatura de Personal de AAU reconoció que su empresa las demanda a todas. En primer lugar, ya se indicó la exigencia de mayor educación general como condición para acceder al dominio del pensamiento abstracto, la capacidad para interpretar instrucciones, para comunicarse por escrito, para realizar operaciones lógico-matemáticas y para entender y utilizar los procesos y medios informáticos. O sea, la empresa espera de sus operarios una fuerte capacidad de readaptación, reaprendizaje y autoaprendizaje que se expresa en las competencias cognitivas y herramientas básicas para la empleabilidad. Pero, además, se otorga especial relevancia a las competencias comportamentales, tales como la capacidad para trabajo en equipo, elevados grados de responsabilidad y autonomía y aptitud de liderazgo y compromiso con los resultados. Estas competencias se traducen, en términos organizacionales, en producción flexible, trabajo en equipo y polifuncionalidad -que incluye la responsabilidad por el control y la producción de la calidad así como por el mantenimiento básico de la maquinaria-, la ya señalada redefinición del rol del supervisor transformado en facilitador de los grupos de trabajo e, incluso, su supresión en el turno nocturno, la definición de una categoría especial de trabajadores integrada por quienes tienen aptitudes de liderazgo y la paulatina sustitución de la figura gerencial por jefaturas profesionalizadas.

La última observación que corresponde hacer en este apartado es la identificación de acciones que requieran de la gestión de los recursos y procesos (perfiles y competencias de los trabajadores y modalidades organizativas) para alcanzar las metas prefijadas en los lineamientos de políticas.

Entre ellas, se destaca la instrumentación del PROGRAMA SOL mediante el cual se ha comprometido a todos los estamentos de la organización en un plan de mejoramiento de las condiciones ambientales en el que se complementa la inversión empresarial en reparaciones, pintura y mejoramiento general de la infraestructura física con la participación y creatividad de los grupos de trabajadores para mantener saludable, ordenado y limpio (SOL) el hábitat laboral. Se organizan competencias entre las secciones cuyo premio se traduce en la conquista del logo del Programa (que también surgió de un concurso entre los trabajadores cuyo ganador fue el secretario del sindicato) y cuyos resultados se publican en las pizarras. A través de este programa se está contribuyendo a operacionalizar los objetivos de la política ambiental y de salud laboral.

Un mecanismo de motivación e involucramiento similar se instrumenta para encarar la seguridad en el trabajo. Se establecen metas de seguridad medibles por cantidad de días sin accidentes. Las planillas están también expuestas en las carteleras y entre los integrantes de las secciones que alcanzan mejores performances se sortean, por ejemplo, computadoras u otros electrodomésticos. Paralelamente se desarrolla capacitación intensiva de carácter preventivo a cargo del personal técnico el que, a su vez, ha sido formado por instructores internos. Los grupos de trabajo en seguridad laboral encaran el estudio minucioso de la información que AAU recibe de todas las sucursales sobre diversos incidentes. Dicho estudio tiene por finalidad identificar las condiciones que generaron el accidente para evitar su repetición en otro lugar. Todas estas actividades están en función del cumplimiento del compromiso institucional de "salvaguardar la salud y la seguridad de todos sus empleados" y del objetivo último de alcanzar la "concientización en accidente cero y enfermedad cero". La información sobre el desempeño de cada sucursal en materia de estándares de salud y seguridad es objeto de evaluación y revisión periódica de la alta gerencia y debe ser transmitida al Directorio del grupo.

Un último ejemplo en esta línea es el Programa de control de energía peligrosa. Se instrumenta a través de grupos de trabajo integrados por operarios, técnicos y directivos que debe monitorear y controlar el uso de la energía a los efectos de incrementar el nivel de eficiencia y prevenir cualquier desperdicio o filtración. Este programa se inscribe en los principios de la política ambiental y, al mismo tiempo, cumple con los de la política de calidad en cuanto colabora doblemente con el logro de costos óptimos.

Las acciones reseñadas tienen el doble valor de ejemplificar la traducción en el quehacer cotidiano de los principios rectores de la política empresarial y la creatividad para encontrar caminos y medios innovadores y motivadores para el aprendizaje personal e institucional.

E. EL ROL DE LA CAPACITACIÓN

Todo lo hasta aquí presentado permite visualizar, sin duda, a una entidad que cree y apuesta a los procesos de generación de capacidades y competencias y se percibe a sí misma como una organización moderna, abierta al aprendizaje permanente. Por ello, concibe a la capacitación en un doble rol: como herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y como componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional.

El primer papel ha sido extensamente presentado en el punto C. El segundo, además de visualizarse en el ítem anterior, se detecta en el análisis de las causales de capacitación expresadas por ALCAN y en la relevancia que se otorga a la "educación en lo humano", al desarrollo personal y a la formación para un mejor desempeño individual y colectivo.

Esta última ha dado origen a un plan a largo plazo basado en "Los Siete Hábitos de las personas altamente eficientes" de Covey. La clave de esta propuesta es precisamente el entender que el cambio externo, en este caso el cambio organizacional, sólo es posible a partir del cambio de las personas y que para ésta resulte verdaderamente eficaz se hace necesario "cambiar las percepciones o los paradigmas". Sobre esta concepción se está trabajando en 1997 mediante talleres en los que han de formarse los futuros instructores que, a su vez, han de responsabilizarse de generar el "efecto cascada" en la organización pero también en la familia de los trabajadores dado que el sujeto primario del cambio es el individuo. Por supuesto, que el primer grupo está integrado por los cuadros jerárquicos y además se ha invitado a participar a algunos de los integrantes del Comité de Base que han considerado interesante la propuesta.

En síntesis, se trata de una apuesta a la formación para un nuevo modelo de liderazgo, basado en principios, que es considerado funcional para aglutinar a personas de culturas e intereses muy diversos en la consecución de un común objetivo de eficacia en el desarrollo.

Esta preocupación por la eficacia se expresa, a nivel simbólico, en la designación del lugar de la capacitación como "Sala de la efectividad".

Otro indicador de la significación otorgada a la capacitación es la inversión para este rubro que, en el período 1991-1997, alcanzó promedialmente los US\$ 70.000 anuales, llegando casi al doble en el año crítico de 1992.

1. La detección de necesidades

El plan anual de capacitación es coordinado por la jefatura de Personal a partir de un relevamiento de "Necesidades básicas de entrenamiento" que realiza cada responsable de sección en consulta con sus trabajadores. Para ello cuenta con un perfil del cargo y con el conocimiento de los planes de desarrollo empresarial y, por tanto, de las necesidades futuras en materia de calificación de la mano de obra.

Se definen las necesidades de formación en dos ámbitos: a nivel técnico específico y la comportamental o actitudinal que está direccionada a cubrir aspectos como flexibilidad, trabajo cooperativo y multidisciplinario, motivación para el logro y la mejora continua en calidad y productividad, orientación al servicio del cliente, manejo y organización de reuniones de trabajo, etc.

Además, en todos los casos, se ha prestado especial atención al entrenamiento para la utilización de medios informáticos -que en la actualidad se encuentran a disposición de la amplia mayoría de los trabajadores- y que, para el personal administrativo y jerárquico se han transformado en el mecanismo casi exclusivo de comunicación interna.

También, mediante el sistema informático se lleva un registro minucioso del desarrollo profesional de cada integrante de la organización lo que permite el desenvolvimiento de un verdadero plan de carrera y un aprovechamiento intensivo de la calificación lograda.

2. Las temáticas: sus destinatarios y su modalidad organizativa

Todos los integrantes de la organización han sido sujetos de capacitación y las temáticas han sido bien diversas. Como era obvio, las compartidas por todas las categorías ocupacionales han sido las referidas a: Trabajo en equipo, Grupos de Trabajo, Motivación e involucramiento, Mejora continua, Programa de Calidad Total, Comunicación y Negociación e Informática en sus diversas aplicaciones.

La modalidad para estas actividades también es diversa: cursos internos por instructores, centro privados del medio e incluso proveedores y su duración promedio se ubica entre las 50 y 100 hrs. lo que puede ser calificado como de intensidad media.

Los obreros, técnicos y jefes, por su lado, han compartido la formación técnica específica y en ella adquiere especial relevancia la tecnología flexográfica, policromía, etc. Especialmente relevante es en estos momentos la capacitación en impresión para lo que están apelando a uno de los sistemas didácticos más modernos de enseñanza por simulación, llamado FLEXIS, e integrarán el Instituto Nacional del Envase que se encuentra en formación y para lo que se están realizando contactos con el LATU que dispone de equipamientos muy modernos de control de calidad para detectar fallas.

Los jefes han agregado a las actividades compartidas y a las específicamente técnicas diversos cursos sobre Marketing, Costos y Comercio Exterior, de intensidad media y alta en cuanto a su duración y dictados por centros privados del medio.

Especialmente significativa y a todos los niveles ha sido la formación para la calidad, como corresponde a una empresa que se postuló y obtuvo la certificación del Instituto de Normas Técnicas. Se inició con la capacitación de 16 personas que actuaron como facilitadores y se diseminó a la totalidad de la organización.

III. LA CAPACITACIÓN EN UN NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES: FÁBRICAS NACIONALES DE CERVEZA S.A.

A. LA HISTORIA EMPRESARIAL

Se trata de un complejo empresarial de arraigada presencia en la historia nacional -fue fundada en 1866- que se ha ido construyendo a partir de múltiples fusiones que explican la variedad de razones sociales que jalonan su historial y las diferentes adscripciones de su capital accionario. Reconoce sus orígenes en una pequeña planta, en la ciudad de Montevideo, destinada exclusivamente a la fabricación de cerveza que va ampliándose -mediante venta a nuevos accionistas y unión con otras cervecerías- hasta constituir la mayor productora nacional en la década del 20, bajo la denominación de CERVECERÍA ORIENTAL S.A.

Es recién en 1932 que adquiere su actual denominación y, en 1947, que alcanza la integrabilidad del proceso productivo al anexar la planta de Maltería Nacional S.A. A fines de los años 60, la mayoría de su capital accionario fue adquirido por el GRUPO QUILMES INTERNATIONAL BERMUDA y así se integra a una red de cervecerías de Argentina, Chile y Paraguay con participación del grupo HEINEKEN de Holanda.

Atiende la totalidad del proceso de transformación -que comienza con la entrada de la cebada cruda sucia y termina con la obtención de la cerveza- hasta 1992, fecha en la que se produce la separación jurídica de la planta de malteo, la cual con el nombre de MATERIA ORIENTAL S.A. (MOSA) opera en la ciudad de La Paz, Dpto. de Canelones, mientras FABRICAS NACIONALES DE CERVEZA S.A. (FNC) se dedica exclusivamente a la elaboración de la cerveza pasteurizada y sin pasteurizar, la malta y el agua mineral en las instalaciones de Montevideo. El capital accionario y la administración siguen siendo compartidas consolidando su condición de grupo económico multinacional, pudiéndose estimar que más del 50% de las acciones son de origen holandés en la primera y argentino en la segunda. Esto se refleja con claridad en el hecho que, en el presente año 1997, se está diseñando una nueva reunificación de los establecimientos.

B. EL PERFIL TECNOLÓGICO Y SUS IMPACTOS ESTRUCTURALES

La diferenciación productiva entre maltería y cervecería condiciona la proximidad a la frontera, puesto que las cerveceras han avanzado internacionalmente más en el camino de las innovaciones y, como rama, han experimentado saltos tecnológicos más radicales que las malterías.

En la producción de cerveza, la etapa clave es la fermentación y de su adecuada evolución depende la calidad del producto final. La tecnología tradicional se basó en diferentes tanques dotados de sistemas de refrigeración en los que se realizaban por separado entre 2 y 3

fermentaciones. El gran salto tecnológico estuvo marcado por la incorporación de las cubas cilindro cónicas de acero, dotadas de tecnologías que habilitan la elaboración de grandes volúmenes de cerveza, garantizando la estabilidad de la producción. Estas cubas permiten concentrar todos los principales procesos de elaboración (fermentación, maduración, estacionamiento y clarificación) que, en la tecnología tradicional, se realizaban en diferentes tanques; traen aparejado ahorro energético; disminución de mermas y mejoramiento de las condiciones higiénicas de elaboración de los productos. A ello debe agregársele la mayor independencia que se adquiere del control personalizado del maestro cervecero con la consiguiente pérdida de valoración de su "experiencia" la que comienza a ser lentamente reemplazada por el control estadístico¹¹.

FNC asume la vanguardia tecnológica en el país en 1988 al adquirir una nueva planta de fermentación, sustituyendo las cubas tradicionales por las cubas cilindro-cónicas junto a un equipo de filtrado de mayor capacidad y eficiencia. Ahora bien, este avance -junto con todos los otros aportados por la total apertura económica y la intensificación de la regionalización- impacta en el empleo de manera fuerte dando inicio a un largo e intenso proceso de reconversión que comprenderá tanto lo cuantitativo como lo cualitativo. En una primera instancia, dicha reconversión significó reducción negociada mediante despidos incentivados, subcontrataciones o tercerizaciones estimulando la creación de microempresas para atender, entre otros rubros, la distribución o el mantenimiento y reubicaciones en función de la capacitación recibida. Esto irá dando espacio al paulatino desarrollo de una política de recursos humanos que concibe a la capacitación como un componente estructural fundamental.

El segundo momento decisivo en este proceso de reestructura se ubica en 1992 con la ya indicada escisión, atendiendo a la etapa del bien elaborado, de MALTERÍA ORIENTAL la que fue acompañada de una profunda transformación organizativa y en la gestión del trabajo en ambas plantas. Dado el importante atraso tecnológico que presentaba el área de malteo, los bajos índices de productividad¹² y la excedencia de personal sumado a las condiciones de comercialización vigentes, que traía aparejada la fijación de los precios de la malta desde el exterior, la empresa se vio en la disyuntiva de reconversión o cierre. La planta contaba, en ese momento, con 200 trabajadores, "de los cuales 150 eran efectivos y 50 zafrales; mientras las otras malterías (OMUSA y NORTEÑA) tenían 45 personas como promedio".¹³

El proyecto de reestructura de la Maltería implicó una considerable inversión destinada a ampliar la capacidad de malteo y a mejorar la calidad y la productividad (incrementa la producción de 28000 a 40000 toneladas al año con 64 trabajadores) y se apoya, tal como se indicara, en la introducción de nuevas tecnologías y de nuevas modalidades de gestión del trabajo.

¹¹ Andrés MASOLLER, El complejo de la cebada cervecera en el Uruguay.

¹² 18 veces menores que en Europa y 5 veces menores que el promedio de la región.

¹³ Toms, Juan, La reestructura de la planta de la Maltería PILSEN en Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay. Los sindicatos ante la reestructura productiva, CUI, julio 1995.

C. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO Y RELACIONES LABORALES

Una transformación de tal porte no es exclusiva de una empresa sino que impacta en el conjunto del sector aunque con diferencias de matices en cuanto a impacto e innovación. Luego de diversos episodios de enfrentamiento con los trabajadores, la rama en su conjunto y la empresa objeto de este estudio en particular, se embarcaron en un proceso de negociación patronal-sindical singular fundado en la necesidad de buscar caminos alternativos que permitieran atenuar los efectos claramente negativos en el empleo y encarar la recalificación de los trabajadores afectados.

Diversos elementos coadyuvaron para la concreción de esta estrategia. En mayo de 1990 había vencido el último convenio salarial general y, partir de entonces, "la negociación en el sector tiene un marcado carácter bipartito, adquiriendo relevancia la negociación por empresa (descentralización)".¹⁴ Desde 1991, se habían comenzado a negociar convenios a nivel de la rama que fueron firmados por aquellas empresas afiliadas al Centro de Fabricantes de Bebidas Sin Alcohol y Cervezas y a la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida (FOEB) los que atendieron sustancialmente aspectos remuneratorios. La intensificación, a comienzos de la década, de la innovación tecnológica viene, por tanto, a incorporar a ese marco la necesidad de empresarios y trabajadores de diseñar acuerdos mucho más integrales.

La actitud gremial fue la de aceptar los acuerdos bipartitos -especialmente cuando la correlación de fuerzas a nivel de la Federación era desfavorable- con las premisas de defender las fuentes de trabajo; acordar o generar mecanismos para reubicar a los trabajadores excedentes o, de no ser posible, para mejorar las condiciones del retiro; aprovechar los cambios para mejorar las condiciones y el medio ambiente laboral; cuidar que las reubicaciones no resultaran económicamente perjudiciales y, en todo momento, preservar el desempeño de la actividad sindical.

El gremio asumió esta actitud porque consideró que: "quedar afuera puede significar que la empresa unilateralmente lo instrumente como hizo antes con otros cambios"¹⁵ (Píriz y Apeceche, 1995).

O, según la opinión de algunos de los más avanzados dirigentes que: (la actitud acuerdista) "forma parte de una nueva cultura laboral" que, en lo inmediato, se presenta como

¹⁴ Notaro, Jorge y Pozzolo, Ma. del Luján, "Las relaciones laborales en la industria de malta y cerveza en el Uruguay" -FOMIN ATN-MH-4707-UR, Montevideo, 1996.

¹⁵ La información detallada y en profundidad de este proceso, se encuentra en los textos ya citados de Notaro y Pózzolo y Juan Toms, y en el de Adolfo Píriz y Roque Apeceche El caso Norteña en Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay ... op.cit.

alternativa al "modelo neoliberal" y, "a más largo plazo, sirve para crear una conciencia colectiva para un proyecto de país diferente, a la vez más solidario y más competitivo" (Toms, 1995).

En el caso específico de FNC y MOSA, el gremio propuso como ejes estructuradores de los posibles acuerdos la transparencia y disponibilidad de la información, la capacitación y el encuentro de soluciones para la reubicación de los trabajadores excedentes. Estos parámetros, aceptados por la empresa, abrieron el espacio de planificación y puesta en práctica de los procesos de reconversión.

Sin duda, este fuerte proceso de reestructura del complejo empresarial hubiera sido distinto si no se hubiera contado con la asunción, por parte de empresarios y sindicalistas, de una nueva conceptualización de las relaciones laborales.

Especialmente corresponde en este caso señalar la actitud innovadora de la Federación de Obreros y Empleados de la Cerveza al aceptar los convenios bipartitos e impulsar la diversificación temática en ellos, lo que ha conducido a la introducción de mecanismos para evitar o resolver conflictos, acuerdos sobre productividad, tercerización y negociación salarial diferenciada según la problemática específica de la firma, capacitación y organización del trabajo. Si bien esta actitud presentó matices bien diferentes según las firmas, y en algunos casos se estuvo más cerca del modelo de confrontación tradicional, el resultado en su conjunto puede considerarse satisfactorio. Como consecuencia de ello, en la rama cervecera uruguaya se implementaron cambios técnicos y organizacionales sin grandes interrupciones del proceso productivo; se reestructuró la dotación y se modificaron las calificaciones sin despidos compulsivos; el nivel de actividad y los salarios reales aumentaron y las organizaciones sindicales lograron diversas fórmulas para atenuar los costos como el complemento del seguro de desempleo, los estímulos al retiro y a la jubilación, la prioridad en la prestación de los servicios tercerizados o la reasignación en la empresa.

Este ha sido, por tanto, el escenario en el que se inscribe la política de capacitación objeto de este estudio aunque corresponde establecer que FNC S.A. contaba con una estrategia activa en materia de formación de sus trabajadores con anterioridad a los procesos arriba señalados.

D. EL PERFIL DEL COMPONENTE HUMANO: REALIDAD Y ASPIRACIONES

Entre las escasas certezas que hoy circulan en la sociología del trabajo una de las que obtiene aceptación unánime es la conceptualización de las estrategias formativas empresariales como una dimensión particular y específica de las "políticas de mano de obra" o "políticas de personal" que diseñan las empresas y en cuanto tal, se asocian y articulan con las políticas de inversión, tecnológicas, de comercialización, etc. En el punto anterior se abordó el contexto tecnológico y de reestructura que caracterizó a FNC por lo que para poder apresar la significación de estas políticas resulta necesario conocer -aunque en forma somera- el componente humano sobre el que actúan y al que están destinadas.

La dotación de personal de FNC en 1995 estaba compuesta por 401 trabajadores a los que, para dimensionar todo el complejo, debía sumársele los 67 que revisaban en MOSA. La revisión histórica confirma lo ya señalado sobre la intensidad de la reestructuración padecida: en 1988 ambas empresas integradas contaban con 940 y al inicio de la década con 820, lo que significa para el quinquenio, una pérdida del 43% de los efectivos.

Esta visión cuantitativa de la dimensión del cambio se enriquece si se observa conjuntamente la evolución de la estructura o composición de la dotación según categorías ocupacionales. Así, se detecta la reducción de casi 12 puntos en la incidencia de las categorías obreras en el total de la dotación mientras el personal jerárquico (jefes, gerentes, directivos) casi duplicó la suya y los administrativos crecieron casi un 50%. A ello se agrega la desaparición de la categoría de obreros no calificados.

La lectura más primaria de estos datos no sólo muestra la relación causa-efecto entre avance en la automatización, eliminación de tareas manuales o repetitivas y mayor demanda por las funciones técnicas y de dirección o control sino también el efecto de arrastre recíproco entre las categorías ocupacionales en la situación de transformación tecnológica y la impronta de la propia estrategia empresarial en el tránsito del cambio. En efecto, en el actual contexto la incorporación de una tecnología más sofisticada no sólo reclama de un incremento de la apoyatura técnica sino del desarrollo de unidades especializadas en servicios de apoyo a los consumidores, servicios de comercialización e información sobre insumos y nuevas tecnologías, todo lo cual explica el incremento y el mejoramiento de los perfiles de los administrativos y del personal directivo.

A su vez, por un lado y como consecuencia de los convenios mencionados, FNC no ingresó, en las categorías obreras, trabajadores externos a la dotación histórica, o sea, las escasas vacantes (producto de jubilaciones, promociones, retiros voluntarios, etc.) fueron cubiertas por los trabajadores zafrales o, por quienes, habiendo recibido un despido incentivado, podían como otro beneficio adicional, anotarse en la lista de postulantes para actividades zafrales o para contratos de corto plazo. Por otro, y también como resultado de los referidos acuerdos, en la medida en que las tareas se fueron cambiando y/o complejizando y los trabajadores capacitándose, luego de ser evaluados fueron ascendidos. Todos estos factores están presentes tanto para explicar la ausencia total de obreros no calificados como un promedio de edad de la dotación de 40 años y más de 10 años de antigüedad.

Este promedio no puede, sin embargo ocultar el hecho que, durante la década, los ingresos se han concentrado en administrativos, técnicos y escasos supervisores y en ellos tanto la edad como los perfiles educativos son claramente diferentes. Ello se confirma con las observaciones del Gerente de Recursos Humanos respecto a cuáles serían los perfiles educativos y etarios que requeriría si tuviera que ingresar, en la actualidad, personal: la formación mínima debería ser educación básica completa (9 años) para obreros no calificados, a lo que agregaría estudios técnicos en el Consejo de Educación Técnico-Profesional (UTU) si se tratara de obreros calificados y deberían ubicarse en el grupo etario de 21 a 30 años. A su vez, si se trata de personal administrativo y técnico, las exigencias son aún mayores: se pretende educación

universitaria completa evidenciando, por un lado, un claro conocimiento del incremento en años de educación que caracteriza a la población joven uruguaya y la plena superación del añejo prejuicio empresarial en torno al personal sobreeducado.

Ahora bien, esta aproximación -desde los datos "duros"- al componente humano destinatario de las políticas de capacitación sería totalmente reduccionista si no se complementa con la exploración sobre las aspiraciones y requerimientos de calificación de sus trabajadores que la empresa tiene. Dicha información es la que faculta conocer tanto el paradigma productivo deseado como la brecha entre éste y la realidad cuya superación ha de ser el objetivo de la estrategia formativa y rinde tributo a la distinción entre la calificación exigida al puesto de trabajo y la poseída por el trabajador.¹⁶

La introducción de innovaciones pone en funcionamiento un largo y complejo proceso de construcción social, una dinámica productiva donde cada vez hay que saber más para lograr éxito competitivo. Ante tanto cambio, también deberían modificarse las competencias y calificaciones reclamadas a los trabajadores y las modalidades organizativas al interior de la empresa.

Las exigencias de FNC a sus obreros son: mayor nivel educativo general, mayor formación específica, disponibilidad para rotar de puesto/horario, capacidad para trabajar en equipo e incremento del nivel de responsabilidad. Esta selección marca un equilibrio entre competencias estrictamente cognitivas y comportamentales que apuntan a la existencia de obreros polivalentes, con capacidad de aprendizaje permanente, de comprensión de los procesos de producción y, fundamentalmente, de manejo correcto de la información. A su vez la exigencia de una mayor formación específica distingue a FNC de las restantes empresas de la rama y está condicionada precisamente por su nivel tecnológico de frontera.

Paralelamente, la aspiración por competencias comportamentales aparece estrechamente vinculada a la innovación organizacional.

Cuando se atiende a los supervisores, las exigencias se incrementan al agregar a las ya enunciadas, conocimientos en computación, capacidad para realizar cálculos lógico-matemáticos y, desde ya, aptitud de liderazgo.

Una de las mayores preocupaciones de FNC, refiere al cambio radical en la función del supervisor lo que implica, a su vez, una estrategia de paulatina disminución de su incidencia en el total de la dotación. La demanda por capacidad para el trabajo en equipo, para aprender a desempeñarse en puestos diferentes y la necesidad de una mayor formación específica indica que se espera del supervisor que actúe como referente técnico y como motivador o estimulador de la creatividad y la autonomía obrera y en diálogo constante con los equipos para maximizar su potencialidad innovadora. Dado que la empresa conserva todavía un cuerpo de supervisores

¹⁶ Como señala M. Fernández Enguita "no puede tomarse como indicador de la cualificación del puesto de trabajo las credenciales educativas exigidas a, o poseídas por, el trabajador" (La escuela en el capitalismo democrático, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, 1987, pag.103).

formados en la antigua modalidad, se ha optado por ir logrando un perfil combinado mediante la incorporación reciente de personas con nivel universitario y competencias afines a los requerimientos de polivalencia y fuerte adaptabilidad. Paralelamente, las estrategias de capacitación han priorizado fuertemente esta categoría para su paulatina reconversión.

Respecto a la introducción de nuevas modalidades organizativas, FNC ha centrado sus esfuerzos, en primer lugar, en la profesionalización del nuevo rol gerencial y en segundo término, en la instrumentación de programas participativos mediante los grupos de gestión destinados a la consolidación de una nueva cultura institucional articulada en torno a la eliminación de la improvisación, el aseguramiento de la calidad y la definición y planificación rigurosa de metas y recursos.

E. EL ROL DE LA CAPACITACIÓN

Este complejo empresarial tiene una clara conciencia de que la implementación de un nuevo patrón cultural requiere de tiempo y de atención constante para lograr su internalización y que la peor de las estrategias es la definida por una aplicación "discontinua y contradictoria o superficial". De ahí la preocupación central por la "eliminación de la improvisación" que se traduce en la elaboración de un Plan Quinquenal de Desarrollo en el que se definen las grandes líneas de acción, el sistema de trabajo a implementar y las metas en materia tecnológica, comercial y de calidad del producto y del proceso. Esta identificación de metas exige un diagnóstico preciso de los recursos disponibles y la definición de las acciones a encarar para cubrir la brecha entre la situación actual y el objetivo deseado. A partir de esta visión global de la compañía (metas, estrategias y procesos), se establece el plan de inversiones en todos los ámbitos, materiales y humanos, de la empresa. En lo que refiere al capital humano dicho plan tiene, lógicamente, por objetivo asegurar la disponibilidad de los recursos humanos que permitan consolidar la excelencia.

Por lo tanto, la inclusión del plan de capacitación en el Plan Quinquenal es una definición de políticas y una necesidad insoslayable desde que se transforma en el elemento de aseguramiento del objetivo de desarrollo. El plan de capacitación forma parte del sistema de interrelación entre metas y recursos y tiene como objetivo la transformación en acción de las intenciones y necesidades.

Esta "ubicación" privilegiada de la actividad capacitadora se correlaciona con la existencia, en el organigrama empresarial, de una Gerencia de Recursos Humanos que depende directamente de la Gerencia General y en cuya dotación se incluye una Secretaría de Capacitación, a cargo de una Licenciada en Relaciones Laborales que actúa como asistente técnica del Gerente del Área, responsable directo de las políticas de capacitación.

Respecto a los costos de la capacitación son abonados por la empresa cuando corresponden a su iniciativa y al plan anual. Si la iniciativa es del trabajador y el curso es de interés de la empresa se establece un régimen de bonificación que se va incrementando en la

medida que avanzan los estudios y se demuestra un buen rendimiento hasta llegar, en algunos casos, a la cobertura del 100%. El tiempo requerido trata de compartirse en forma tal que se equilibre el horario de trabajo con el tiempo libre del trabajador partiendo de la convicción que el esfuerzo debe ser compartido.

La respuesta sindical ante la actividad capacitadora ha sido acorde con esta concepción y es evaluada como buena, siendo los delegados reivindicantes del tema y del conocimiento anticipado del plan de capacitación. Tal como ya se ha dicho, sin la oferta empresarial y la demanda gremial por capacitación no habría sido posible enfrentar la feroz reestructuración del sector. Precisamente el pago de un complemento remuneratorio a los trabajadores en seguro de paro por participación en el plan de capacitación constituyó uno de los elementos claves en la negociación de la reestructuración. FNC reestructuró su plan, cada vez que fue necesario, para que la formación propuesta resultara funcional a la reubicación de los trabajadores excedentes, en especial en aquellos casos en los que se estimuló la tercerización. Para estos trabajadores, la formación administrativo-contable, empresarial e informática resultó nodal. En 1996, por ejemplo, se realizó un plan de inducción destinado a los repartidores para el manejo por minicomputadora de la hora de ruta.

1. La detección de necesidades

El plan anual de capacitación y su correspondiente presupuesto es elaborado por la Gerencia de Relaciones Laborales entre noviembre y diciembre del año anterior consolidando la información aportada por cada Gerencia y ajustando los costos del mismo a los valores habilitados por el presupuesto general de inversiones. En él se operacionalizan las metas en términos de cantidad y calidad de la dotación establecidas previamente en el Plan Quinquenal para lo que se apela a un formulario específico que define la detección de necesidades formativas en tres ámbitos: técnico, gestión e información general. Esta tríada muestra la aspiración empresarial de una formación integral y polivalente aunque, a su interior, la importancia otorgada a cada ámbito está estrechamente relacionada con la categoría ocupacional.

Un capítulo especial -y al que FNC concede la primera relevancia- es el que refiere a la detección planificada de los cuadros de reemplazo para la dirección del grupo con la consiguiente definición de las necesidades de formación para desenvolver su potencial. La preparación de dichos cuadros se inicia con la anticipación suficiente como para, tal como se señalara, neutralizar los riesgos de la improvisación y asegurar la internalización de la cultura institucional en las figuras dirigentes. Esta revisión de cuadros opera a dos puntas: por un lado, se identifican los cargos o funciones a ser reemplazados en el futuro próximo tanto a nivel local como en la totalidad del consorcio, ya sea por retiro o promoción de sus titulares o por reestructuración funcional y se define el perfil de competencias requeridas para el momento de su sustitución. Por otro, y a partir de la información que se recoge de la evaluación anual, se construye el cuadro de flujo de recursos humanos en el que se caracteriza la calificación actual de los funcionarios hasta mandos medios y sus posibilidades de desarrollo y de movilidad

interna y externa. Ello permite identificar a los cuadros de mayor potencial para los que se elabora un plan de desarrollo de carrera que incluye entrenamiento local y externo así como la identificación de las posibles rotaciones y/o traslados que coadyuvan con el proceso de desenvolvimiento de carrera.

Tal como se indicó, el instrumento básico que permite tanto la detección de necesidades como, en un nivel mayor de compromiso, esta planificación de los cuadros de reemplazo es la evaluación de desempeño. Esta tiene -hasta el nivel de supervisores inclusive- cuatro componentes: la evaluación propiamente dicha del jefe, una entrevista en la que se profundiza acerca de la situación actual en cuanto a competencias y conocimientos del encuestado, una autoevaluación y la fijación de objetivos de capacitación a alcanzar para cubrir la brecha entre la situación actual y los objetivos definidos. En las categorías ocupacionales obreras y administrativas, por razones de carácter sindical, el proceso de evaluación hasta ahora sólo alcanza al registro de datos sobre conocimientos alcanzados pero se está avanzando en acuerdos que permitan incorporar el diálogo personal, con miras a la confección también personalizada del plan de capacitación.

En un ordenamiento teórico respecto al nivel de rigurosidad técnica con el que se encaran los procesos de detección de necesidades en las empresas nacionales, el procedimiento aplicado por FNC se ubica, sin duda, en la cima sumándose a los múltiples aspectos que permiten definir a su política de recursos humanos como altamente profesionalizada y tecnificada.

2. Las causales prioritarias

Ante un listado de posibles problemas a resolver mediante acciones de capacitación entre 1990 y 1995, la Gerencia de Relaciones Laborales priorizó para este complejo cervecero, la obsolescencia en la gestión, la innovación en tecnología productiva y en la organización del trabajo y la baja productividad.

Las menciones a la obsolescencia de la gestión, la innovación organizativa e, incluso, la baja productividad corresponden al ámbito de la gestión de la mano de obra, por lo que puede afirmarse que ésta es la problemática predominante en la empresa en estudio. La centralidad otorgada a la innovación organizacional es compartida por las restantes empresas del sector cervecero y es uno de los factores que lo diferencian del conjunto de las ramas industriales con liderazgo inversor (dado que en ellas predominó como principal causal la innovación tecnológica) al mismo tiempo que testimonia un estadio de modernización bien avanzado e integral donde se articulan y complementan las tecnologías duras con las blandas.

3. Las temáticas: sus destinatarios y su modalidad organizativa

Respecto a las temáticas específicas abordadas en los últimos cinco años por el complejo es necesario distinguir entre aquellas destinadas a más de una categoría ocupacional o área y las focalizadas. Entre las primeras, el lugar protagónico lo ha tenido la capacitación informática a la

que tuvo acceso todo el plantel y se desarrolló en forma intensiva en el bienio 94-95. En segundo lugar, se encuentra la preocupación por la temática de Higiene, Seguridad y Salud del Trabajo que tiene carácter prioritario en el Grupo y, por tanto, amerita un control y comparativo central sobre los estándares alcanzados. Se actúa fuertemente en la prevención y en la metodologización de la seguridad para lo que se cuenta con un equipo de instructores integrado por un médico laboralista y un psicólogo que capacitan a nivel motivacional y en el logro de la calidad y seguridad en la línea de producción. Estas acciones formativas involucran a la totalidad del nivel operativo y técnico, o sea a los directamente involucrados pero también se extienden, especialmente en lo motivacional, a otras categorías como administrativos, asistentes, etc. Como rasgo singular de este tipo de actividades capacitadoras, merece destacarse las campañas antitabaquismo y antialcoholismo y la organización de grupos de autoayuda para encarar ambos temas que tienen -especialmente el segundo- una incidencia relevante en la empresa y en la rama en su conjunto.

En lo que hace a las temáticas focalizadas se distinguen dos centros de interés bien precisos: formación para la nueva tecnología y fortalecimiento de gerentes y ejecutores, siendo esta última la temática evaluada como prioritaria en el momento de la entrevista.

La formación para la nueva tecnología tiene como destinatarios a dos poblaciones bien definidas: el nivel operario y el técnico.

Para los primeros, se desarrollan acciones de corta duración mayoritariamente ofrecidas por los proveedores de equipamiento o por el COCAP (Consejo de Capacitación). La mayor preocupación y también el objetivo prioritario de estas actividades ha estado direccionado a la reconversión hacia formaciones de carácter polivalente. Un ejemplo prioritario es la reconversión de los operarios de línea para que asuman la responsabilidad por el mantenimiento básico lo que exige la integración de conocimientos mecánicos y eléctricos e supone un salto cualitativo importante dado que la formación ofertada por la educación técnica nacional, hasta la fecha, es totalmente segmentada.

Otro desafío tecnológico a transitar con la capacitación ha sido el logro de las competencias requeridas en la sala de llenado, controlada en su totalidad mediante la computadora. Allí se requiere sustancialmente capacidad de interpretación de la información, reflexividad frente a los datos registrados en el panel de comando y capacidad de trabajo en equipo. Precisamente la mayor crítica y, por ende, la demanda que el entrevistado le hace al sistema educativo refiere a la necesidad de preparar a sus educandos para estos nuevos lineamientos del mundo del trabajo.¹⁷

¹⁷ En el caso de esta área en particular, el Consejo de Educación Técnico-Profesional (UTU) se propone desarrollar, en 1998, un Bachillerato Tecnológico en Mecatrónica que responde al esfuerzo por lograr una educación de sólida base científico-técnica polivalente que atienda a formaciones transversales y familias ocupacionales.

El otro polo en la formación específica está centrado en el staff técnico, integrado mayoritariamente por profesionales universitarios (Ingenieros Químicos e Industriales). Ante el total vacío de especialización en el medio, se les envía a Europa, en especial a Holanda o a la Escuela de Cerveza de España. Esta formación es permanente y se complementa con rotaciones internas y con estadías de entrenamiento en el exterior en las diferentes plantas. También se cuenta con el apoyo técnico del Grupo a nivel mundial por lo que se organizan actividades específicas en Uruguay dictadas por técnicos de alto nivel provenientes de las sedes que detentan el mayor nivel de especialización en las diferentes instancias del proceso productivo.

La centralidad que FNC otorga a la identificación del potencial de sus cuadros de reemplazo y al plan de carrera se traduce en el direccionamiento y privilegización de la actividad capacitadora de gerentes y jefes. La modalidad organizativa elegida para ellos son los talleres, grupos de reflexión cerrados de aproximadamente 20 personas a cargo de instructores y personal especializado del Grupo, con una duración ubicable entre las 50 y 100 hrs., planificados por la Gerencia de Desarrollo Organizacional y monitoreados por la sucursal de Buenos Aires. El principal objetivo de estas actividades es la consolidación de la cultura institucional y si bien no se cuenta en este caso con datos precisos como para cuantificarlas, lo habitual es que ellas concentren la representación porcentual mayoritaria tanto en cantidad, calidad como en distribución de recursos.

Hablar de profesionalización gerencial, en el actual escenario, remite a una redefinición de la figura del empresario y del gerente cuya objetivo final sería pasar del "patrón" o del "controlador", al "líder" de la organización. En el modelo tradicional, el gerente, el director o el dueño -según el tamaño o el carácter familiar de la misma- tenía la responsabilidad y la potestad de planear, dirigir, controlar y vigilar. Ahora, se espera que destaque por su capacidad de liderazgo, por su aptitud para articular y maximizar las potencialidades de los distintos integrantes de la organización, que realice una coordinación horizontal, que proponga, estimule y practique nuevas modalidades de participación y de aportes desde la creatividad, etc. En el "nuevo paradigma" se sobreentiende que, en muy buena medida, de la capacidad y actitud gerencial dependerá el esfuerzo modernizador y el éxito de la implementación de las nuevas tecnologías organizacionales y de gestión. El cambio y la profesionalización gerencial se entiende, por tanto, indisolublemente ligado a la real superación del modelo jerárquico-funcional y si ello no se logra, el esfuerzo transformador queda reducido al enmascaramiento de las viejas relaciones jerárquicas y del poder asimétrico, propio de las estructuras empresariales propias de la revolución industrial.

La apuesta realizada entonces por FNC es la de lograr la internalización de esta nueva concepción gerencial en todo su cuerpo directivo como forma de asegurar que el cambio impregne la institución, en un efecto "cascada" o de "arriba abajo".

IV. UNA VISIÓN FUNDACIONAL DE LA CAPACITACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN: SAGRÍN S.A.

A. LA HISTORIA EMPRESARIAL

A fines de 1946 un grupo de jóvenes aspirantes a empresarios se asociaron con un industrial con trayectoria en el medio para adquirir la pequeña planta industrial de la F.R.A.L.(Fábrica de Recuperación de Algodón y Lana). Tres de ellos eran ingenieros químicos y socios en la Fábrica Nacional de Tiza, "Wilfredo G. Ponce de León & Cía", y los otros dos eran contadores.¹⁸

Esa asociación fue de corta duración. Desde 1948, la firma pasó a llamarse Sapriza, Grundel & Cía. y, en 1952, se fusiona con Wilfredo G. Ponce de León & Cía. En 1957 se transforma en Sociedad Anónima para, en 1979, asumir su actual designación.

Con una dificultosa identificación desde el punto de vista de la rama de actividad, dado que se afilia tanto a la textil como a la química, hoy SAGRIN S.A. produce sustancialmente algodón hidrófilo, toallas higiénicas, pañales descartables infantiles y geriátricos, mantas para relleno de tapicería y comercializa -a partir de licencias de compañías extranjeras y pago de royalties- múltiples productos en las líneas de cosméticos, farmacia, plásticos, etc. Así la representación de marcas reconocidas como NIVEA, ENO, ATRIX, LEUKOPLAST, HANSAPLAST, etc. se asocia a esta empresa nacional que inició su actividad con una reducida dotación de máquinas de fabricación de guata y una cardadora para competir en algodón hidrófilo. Este fue su principal producto desde 1950 hasta los mediados de los 70, período en el que operó exclusivamente en el mercado interno aprovechando su condición casi monopólica en el rubro. Paralelamente, y a partir de la adquisición de la Fábrica de Tiza que faculta el traslado de la planta a su actual ubicación, inicia el proceso de adquisición de licencias de compañías extranjeras que amplió notoriamente el set de productos ofertados e incorporó nuevas áreas a las actividades empresariales en forma tal que, en el presente, SAGRIN S.A. opera tanto en el ámbito estrictamente productivo como en el de la comercialización y servicios al cliente referido a los productos cuya representación detenta.

El esquema asociativo de origen -basado en las relaciones de amistad y de identidades profesionales- se ha mantenido férreamente y se ha constituido en un estilo singular de gestión. En efecto, a través de la opción por un plan de "continuidad de la Dirección" que lleva consigo el reemplazo de los miembros fundadores por sus hijos o familiares directos, se ha buscado construir una identidad filosófica de la empresa que -como se observará más adelante- se articula en torno a una concepción de la empresa como organización económica con fines sociales y a la valorización del conocimiento y del involucramiento o participación de todos los actores como

¹⁸ Ingenieros Químicos Wilfredo G. Ponce de León, Hermann Grundel y Carlos A. Rainusso y Contadores Armando M. Rainusso y Héctor M. Sapriza.

condición para la construcción de la identidad comunitaria, la eficiencia y el desarrollo empresarial. En este marco, se ha previsto la sustitución de "los jóvenes empresarios de 1947" por sus herederos -reafirmando la significación de los vínculos de carácter personal y afectivo- pero entrenándolos previamente en forma minuciosa. Esta preparación complementa los estudios universitarios y de post-grado específicos en el país con la incorporación temprana en el desempeño de diversos puestos considerados claves para acceder al conocimiento pleno de la empresa y actividades de entrenamiento técnico en el exterior (desde visitas a fábricas y proveedores de equipamiento a cursos de capacitación). Este plan "se viene cumpliendo en forma muy satisfactoria asegurando, de este modo, que el cambio generacional en la conducción de la empresa (así como su continuidad filosófica) se realice sin dificultades...".¹⁹

B. EL CAMINO TECNOLÓGICO

Durante la década de los 70, SAGRIN S.A. transitó por un período de privilegiación del área de Importación lo que se tradujo en la intensificación de la adquisición de las licencias ya comentadas. Pero, a partir de 1985 esta óptica empieza a ser equilibrada, retomando el proceso de paulatina industrialización con miras hacia la exportación para la región. Para ello se encara la innovación tecnológica de más de la mitad de la planta de ese entonces. Se adquieren cardas, equipamiento para el lavadero y para cementar las telas adhesivas, se renueva la caldera, la pañalera y se actualiza parcialmente la existente, etc. Dicho impulso innovador en el ámbito tecnológico se apoya y articula con una política de larga data de innovación en las modalidades organizativas del trabajo y de las relaciones laborales.

La búsqueda de inserción exportadora así iniciada, adquiere un impulso y sistematización más fuerte en el presente quinquenio con la renovación parcial de equipamiento en la fábrica preexistente y la adquisición de una nueva planta en la zona de Peñarol -dirigida sustancialmente a la gran producción de pañales descartables y toallas higiénicas-, destinada prioritariamente a Brasil. SAGRIN S.A. cuenta ya con un agente de ventas en dicho país y está preparando, para el próximo año, la apertura de oficinas y depósitos en Porto Alegre. Mientras en 1990, apenas el 2% de la producción estaba destinado al mercado externo, en 1997 este guarismo supera el 7%. Este crecimiento del sesgo exportador ha permitido neutralizar la caída de la venta en plaza -dada la competencia abierta con productos importados- y, lo que resulta especialmente destacable, explica la tendencia de crecimiento en su dotación, situación de excepción en un contexto nacional de clara recesión del empleo industrial.

El nuevo equipamiento fue adquirido en Alemania, pertenece a la última generación de los destinados a la elaboración de pañales pero no introduce cambios radicales en materia de proceso productivo. Esta caracterización tecnológica -línea de producción en la que la innovación está sustancialmente direccionada al incremento de la automatización y a los controles de tipo microelectrónico en procura de la mejora de calidad y la productividad- es la que determina la estrategia de formación y reclutamiento de los recursos humanos requeridos para operar la nueva planta.

¹⁹ Editorial "40 años de la Compañía"

Como es habitual en la empresa ante instancias de este tipo se escogió a un directivo, un ingeniero y un técnico electricista a los que se envió a la sede de la firma fabricante para que asistieran a todo el proceso de desarmado y embalaje de la maquinaria, en forma tal de habituarse y conocer en profundidad su operatoria y poder responsabilizarse de la instalación en el país. Estos tres funcionarios -capacitados directamente en el exterior por los proveedores- junto a otros cuatro trabajadores con amplia experiencia y capacitación en el proceso productivo desarrollado en la planta existente, constituyen el equipo técnico responsable de las instalaciones recientemente adquiridas y de la capacitación de los nuevos trabajadores para los que se aplicaron los criterios de reclutamiento y selección vigentes en la Compañía. O sea, no se requirieron perfiles técnicos diferentes o innovadores sino que la estrategia ha sido la actualización y perfeccionamiento de las capacidades humanas existentes para resolver el nuevo emprendimiento.

Igual procedimiento se está aplicando en el ámbito organizacional al poner en marcha un proceso reingeniería con el objetivo final de postular para obtener la ISO 9000. Dado que en las actuales circunstancias socioeconómicas, la calidad no sólo es una de las manifestaciones de las nuevas modalidades organizativas del trabajo sino que se ha transformado en factor determinante y en una de las herramientas prioritarias para enfrentar el nuevo patrón de competencia internacional, SAGRIN -que tiene muy claro que su desafío actual pasa por liderar en calidad y precio el segmento mediano del mercado afectado fuertemente por la brutal competencia de los importados, especialmente en el área de pañales- consideró imprescindible complementar los esfuerzos en materia de tecnológica dura con la revisión organizacional de los sectores de contacto con el cliente. Así se está encarando la reingeniería de 4 áreas: comercial, logística, administración y finanzas y producción partiendo de la premisa de que todos y cada uno de los afectados por las diferentes etapas del proceso, desde el diseño a la distribución y desde el marketing a la venta, deben participar en este desarrollo. El camino para la instrumentación de este cambio no difiere del elegido al incorporar nueva maquinaria: primero, durante el bienio 1995-96, se acudió a la asesoría externa para obtener un diagnóstico en profundidad y, posteriormente, se constituyó un equipo, integrado por personal de nivel intermedio y operativo de las secciones comprometidas que es el responsable -apoyado en una capacitación intensiva con fuerte base informática- de analizar en forma rigurosa cada instancia de los procesos laborales para proponer los cambios que permitan pasar de una actitud de control de la calidad del producto a la calidad del proceso. Ello exige el compromiso activo con el cambio de toda la organización y de ahí la importancia de potenciar las capacidades y calificaciones disponibles en la misma.

Esta estrategia resulta factible y exitosa no sólo por el carácter gradualista de los proceso de innovación sino, fundamentalmente, por la anticipada opción por una "dirección participativa" realizada por SAGRIN y por la apuesta a un programa continuo de capacitación concebido como fuente de motivación y de involucramiento de los trabajadores. Es precisamente por la singularidad de este modelo de cooperación creativa que esta empresa ha sido incluida en el presente estudio.

C. FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y RELACIONES LABORALES

En la actual coyuntura, la demanda a los trabajadores de una mayor participación, autonomía y creatividad así como la disposición empresarial para instrumentar una mejor y más flexible comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos adquiere casi carácter de dogma pero, en 1973, fecha en la que SAGRIN S.A. llega a un acuerdo con sus trabajadores para implementar un Plan de Participación, no sólo constituía una alternativa estratégica de excepción sino que despertaba dudas y suspicacias respecto a sus resultados y sostenibilidad.

La propuesta, en ese entonces, era explicable por la articulación entre un equipo directivo convencido de la ecuación "producción=bienestar" y un área de Relaciones Laborales moderna y altamente profesionalizada, a cuyo frente se encontraba y se encuentra un especialista en la temática, con sólida formación.

Uno de los socios fundadores²⁰ explicitaba el primer factor en su discurso, pronunciado con motivo de la conmemoración de los 40 años de la Compañía, al establecer que: "(una empresa) es una institución formada por hombres organizados, que aportan capital y que aportan trabajo cuyo fin es: producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas al menor costo económico posible y al menor costo social posible... Esta dirección cree en la participación... 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 lo que forman la empresa (lo que en general no sucede o sucede en mínima parte, lo que es un desperdicio imperdonable, o sea, implica una tremenda ineficiencia)... 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 solamente el esfuerzo físico, en lo que, por otra parte, pueden ser sustituidos ventajosamente por máquinas. " (1986).

También la conceptualización del área de Relaciones Laborales era precisada en dicha oportunidad:

"La política laboral está integrada en el enfoque general de dirección y no es de ahora, sino que hay una historia y una tradición... La Dirección cree que el personal, todo el personal, forma parte de la Empresa... Es por esto que, para esta Dirección, las relaciones laborales son tan importantes y se manejan al más alto nivel de la Organización".

A su vez, el Gerente de Personal interpreta este mandato cuando plantea: "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".

²⁰ Contador Héctor M. Sapriza -Discurso con motivo de la conmemoración de los 40 años de la Compañía, 1986.

La conjunción de estos dos factores definió, por tanto, un proceso de modernización coherente y planificado que, reiteramos, aún en el inicio de los 90 mantenía una representación minoritaria en el universo industrial nacional y que encontró su concretización en el ya citado Plan de Participación. Esta modalidad organizacional no sólo mostró su carácter anticipatorio (en el país) con relación a los lineamientos actualmente en expansión sino su pertinencia y correlación con la lógica de acción empresarial.

El Plan de Participación fue acordado con el sindicato de trabajadores y sus objetivos fueron:

- 1) asegurar la supervivencia dinámica de la empresa;
- 2) lograr una mayor participación activa y constante del personal;
- 3) posibilitar una participación en los resultados económicos de la empresa que permita mejorar la remuneración real al mismo tiempo que cumplir con el primer objetivo;
- 4) mejorar las condiciones de trabajo.

Se desarrolló en tres etapas comenzando, en 1973 como ya se indicó, con la participación funcional destinada a estimular el involucramiento de los trabajadores en la organización y planificación del trabajo y en el control de la calidad. Este ejercicio continúa sin interrupciones hasta el presente y se organiza a nivel de cada una de las secciones que se constituyen como grupos primarios que viven la participación y hacen llegar sus sugerencias, a través de su delegado, al Comité de Participación que, actualmente, está integrado por dos representantes de la línea de envasados, un auxiliar de recursos humanos, una tramitadora, una Asistente social, un Ingeniero y el Gerente de Recursos Humanos en representación del Directorio.

La segunda etapa, implementada en 1976, estuvo destinada a la organización de la participación en el área social. La metodología es de autogestión y se desarrolla mediante la instalación de comisiones, coordinadas por el área de Recursos Humanos e integradas por dos operarios, dos administrativos y un directivo. Los trabajadores aportan su tiempo y dedicación y la empresa la infraestructura así como asistencia administrativa y técnica. Esta modalidad ha permitido ofrecer, entre otros, los siguientes servicios:

- Comedor y cafetería
- Biblioteca
- Fondo de Ahorro y Crédito (que ya tiene características de pequeño banco con estatuto propio y cinco líneas de crédito que cubren las necesidades básicas y prioritarias de los trabajadores, tales como vivienda, equipamiento del hogar, emergencias, etc.)
- Seguridad social
- Cooperativa de consumo
- Servicio de atención preventiva de la salud, óptica, Banco de sangre
- Deportes y recreación

Por último, a partir de 1977, se encaró la participación económica con la finalidad de distribuir parte de la utilidad empresarial como premio anual. Se elaboró una escala que permitió la distribución de hasta el 20% de las utilidades, cuando éstas superaban el 14%. La actual coyuntura económica ha dejado sin efecto este tipo de participación aunque el directorio sigue informando de manera plena de los resultados del ejercicio, comparándolo con los anteriores y utilizando este espacio como modalidad de capacitación interna, puesto que en él se comparten y discuten los planes de desarrollo, los lineamientos en materia de personal y capacitación, etc.

En la actualidad, se está encarando una revisión del plan de capacitación a los efectos de intensificar la participación en la gestión empresarial propiamente dicha puesto que aún no hay intervención de los trabajadores en la planificación estratégica.

Esta modalidad organizativa se ha sostenido y, de acuerdo a las definiciones vigentes en la empresa, seguirá haciéndolo en el futuro, en una política de empleo, diseñada con el sindicato, que es la responsable del perfil funcional vigente y, por ende, de la determinación de las competencias comportamentales y herramientas acordes con el nivel tecnológico y organizacional buscado.

D. LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El primer testimonio de dicha política de empleo se recoge en el análisis estadístico de la dotación. Actualmente SAGRIN S.A. cuenta con 200 trabajadores de los cuales 158 corresponden a la planta histórica. El rasgo distintivo de la misma es su crecimiento leve pero sostenido. Dicho crecimiento se compuso del logrado en la planta histórica (aproximadamente un 8%) más el correspondiente a la apertura de la nueva con lo que se obtiene, en la década 1988-1997, un guarismo del 25%. que es decididamente alto en un contexto industrial de marcada tendencia recesiva.

El segundo es la estabilidad de la estructura ocupacional que también constituye un elemento claramente diferenciador con relación a los actuales procesos de reestructura. Esta estabilidad también se registra en la escasa rotatividad de la dotación: casi el 60% de sus trabajadores tienen más de 10 años de antigüedad y más de 36 años de edad.

La tercera caracterización refiere al perfil formativo. El nivel educativo mínimo en la empresa es secundaria incompleta con una representación porcentual muy baja, concentrada en trabajadores mayores de 35 años lo que es indicativo de una exigencia alta para la cobertura del sistema educativo correspondiente a esas franjas etarias. El análisis del personal menor de 35 años testimonia los requerimientos actuales para las distintas categorías ocupacionales: ciclo básico completo para obreros no calificados; formación técnico-profesional (UTU) de segundo nivel, mayoritariamente cursos técnicos en Mecánica y Electricidad para los calificados, secundaria completa para supervisores y administrativos y universitaria completa cuando se trata de puestos de jefatura o gerenciales. En situación de ingreso, a estos niveles de la educación formal se le adicionan conocimientos informáticos los que, para el personal histórico, han sido aportados mediante capacitación interna, tal como se observará posteriormente.

Estas características resultan de los procedimientos de reclutamiento y de desarrollo de carrera instrumentados los que, a su vez, son los elementos constitutivos de la política de empleo que reflejan. En 1986, la Dirección y el Sindicato Único de Trabajadores "en el marco de sus relaciones normales y basados en la filosofía participativa establecida en la Empresa" acordaron dichos procedimientos los cuales, con ajustes, siguen vigentes hasta el presente.

El ingreso a la empresa se produce mayoritariamente a través de los puestos iniciales agrupados en cuatro categorías: cadetes, obreros no calificados, promotores de ventas y cargos técnicos o especializados.

El reclutamiento de nuevos trabajadores se realiza entre aspirantes presentados y recomendados por la dirección o por los integrantes del personal y que sean vecinos de la zona. Esta modalidad -reconfirmada en oportunidad de los ingresos masivos para la nueva planta- pone de manifiesto la importancia que se le da al aval y al conocimiento personal, así como a la búsqueda de una inserción fuerte a nivel comunitario que garantice el compromiso y la identidad trabajador-empresa, ilustrando de forma significativa la concepción social de empresa que define a SAGRIN.

Ahora bien, si el proceso de reclutamiento y selección se limitara a estos requisitos de inicio, la empresa debería ser rotulada como de comportamiento familístico en materia de política de personal. Sin embargo, se inscribe en la categorización opuesta dado que ha logrado, en forma inteligente, conjugar e integrar la valorización de lo comportamental y actitudinal con la instrumentación de procedimientos de selección rigurosos.

Dichos procedimientos apelan a los siguientes instrumentos:

- 1) descripción de tareas y definición de perfiles acordes: existe un plan de revisión anual de tareas con participación activa del sindicato que determina los estándares básicos de eficiencia y rendimiento así como el grado de responsabilidad en la producción de la calidad que corresponde a cada categoría, ajustándolos de acuerdo a la evolución tecnológica. Con independencia de los requisitos de habilidades y destrezas específicas se valoran especialmente las competencias comportamentales a través de la adaptación al grupo, la actitud ante las relaciones interpersonales y la disponibilidad para la capacitación y actualización permanente;
- 2) aplicación de técnicas objetivas de selección: son realizadas por empresas especializadas incluyendo pruebas de aptitud y manualidad, exámenes psicotécnicos, grafológicos y médicos así como informe de antecedentes laborales;
- 3) contrato a prueba con definición precisa de los criterios (rendimiento, adaptación, obediencia, asiduidad y puntualidad, responsabilidad, relaciones interpersonales, lealtad y fidelidad) y las expectativas de actuación que se tendrán en cuenta al evaluar el desempeño alcanzado durante dicho período.

La conjunción de reclutamiento restrictivo y personalizado con selección tecnificada y objetiva define un elevado nivel de planificación y modernización en la gestión de la fuerza de trabajo cuya singularidad radica en el hecho de ser el resultado de un acuerdo específico con el sindicato y de la coherencia y articulación que presenta con la filosofía empresarial. A su vez, también confirma el esfuerzo por sincerar la comunicación determinando con claridad lo que se espera de cada trabajador, puntualizando los alcances del mutuo compromiso, contraído en el momento mismo del ingreso.

Esta rigurosidad en la elección del nuevo trabajador se corresponde con una estrategia de desarrollo funcional igualmente precisa: la promoción mediante concurso el cual se rige por una normativa específica que establece una antigüedad empresarial mínima de dos años y evaluación de desempeño satisfactoria para ser habilitado como postulante, el que a su vez, "tendrá que cumplir con los requisitos mínimos de instrucción y con las demás exigencias técnicas, de personalidad, etc. detalladas tanto en la descripción tipo del cargo como en el propio llamado interno". Una vez finalizadas las pruebas y en disponibilidad de los informes, la Dirección empresarial retiene el poder decisorio entre los mejores candidatos para lo que apela a los antecedentes de actuación y recién, en situación de empate, resultará obligatoria la consideración de la antigüedad. Este mecanismo sin duda difiere bastante de la práctica usual en las empresas nacionales de promoción directa o por mera antigüedad.

La normativa para las promociones internas, que constituye la otra pieza clave de la política de empleo, se ha sometido a periódicas revisiones desde su implementación en 1976. Así, durante mucho tiempo, las promociones fueron cubiertas exclusivamente mediante concurso interno pero, en la actualidad y salvo para las categorías de peones y promotores, se realiza llamado mixto por lo que el mejor de adentro debe competir con el mejor aspirante externo, transformándose en otro elemento modal de motivación para la formación permanente.

E. EL ROL DE LA CAPACITACIÓN

Todo lo expuesto conduce, de manera natural, a poner en evidencia el rol fundacional que SAGRIN ha concedido a la formación y capacitación de su gente, en el entendido además que esa es una de las funciones sociales más importantes que la empresa puede desarrollar y la que le aporta mayores beneficios porque asegura una mayor y más eficiente utilización de los recursos físicos.

"Somos conscientes que lo único que nos puede salvar es el conocimiento y el involucramiento de nuestra gente en la marcha del negocio. Nuestra fortaleza es la motivación de nuestros trabajadores para aprender en forma permanente" (Gerente de Personal).

Esta convicción es la que se traduce en su política de capacitación, que se caracteriza por su amplitud temática y por la valorización que otorga a la actitud y disposición para la incorporación de conocimientos con independencia de su aplicación estricta e inmediata a la

actividad empresarial. El objetivo último es el incremento del nivel formativo promedio y, por ende, el ascenso general de la estructura de calificaciones, lo que es condición de existencia en una organización que paulatinamente va eliminando las tareas estrictamente repetitivas y, por ende, descalificadas y apuesta a la participación y al involucramiento. El enunciado de base es que la "sociedad del conocimiento y la empresa flexible" requieren cada vez más de la educación de todos para poder cambiar la naturaleza de la distribución y apropiación del saber en la esfera laboral y evitar reproducir la polarización y apropiación del conocimiento por unos pocos que ha caracterizado a la empresa tradicional.

Un primer testimonio de esta conceptualización la aporta la instrumentación, en 1992, del "Año de la capacitación en SAGRIN" en el que se ofreció a todo el personal el financiamiento pleno de una acción de capacitación que podía ser libremente elegida. La única condición para dicho financiamiento era la aprobación del curso elegido. Las temáticas por las que optaron los trabajadores fueron bien diversas -Enfermería, Cocina, Repostería, Dibujo técnico, Diseño gráfico por computadora, Contabilidad, mayores niveles de especialización en Informática e Idiomas, post-grados en Consultoría de Empresa, en Marketing etc.- pero la adhesión fue total y su aplicabilidad terminó siendo muy alta dado que también en amplio el espectro de actividades sociales y comunitarias que se desarrollan en la Compañía.

Otra manifestación de la referida conceptualización es la intensidad de los vínculos que SAGRIN tiene con las instituciones educativas nacionales. Empezando por la UTU zonal a la que acuden periódicamente en búsqueda de aspirantes, siguiendo por los acuerdos de pasantías y contrataciones de becarios con el Instituto Nacional de la Juventud y el Instituto Kolping y continuando con el relacionamiento con el Instituto Tecnológico ORT, la Universidad Católica del Uruguay y la Universidad de la República. Con este nivel, se interactúa recibiendo y brindando asesoramiento e intercambio de experiencias. Por parte de las instituciones, obviamente, el apoyo es en primer lugar a nivel formativo del personal directivo y técnico y, eventualmente, en las actividades diagnósticas y de planificación. Por su lado, SAGRIN colabora y participa en las tareas de investigación y docencia encaradas por aquellas y recibiendo de manera sistemática pasantes.

Un tercer indicador, de índole más objetiva, de la significación otorgada a la formación es la inversión. En 1996 ésta alcanzó al 1.5% de la nómina salarial lo que ubica a la empresa en los valores promedio de los países desarrollados.

1. La detección de las necesidades

La instrumentación de la capacitación está a cargo de la Gerencia de Personal que confecciona el Plan Anual a partir de la detección de necesidades realizada en forma conjunta con la línea y de la consideración de las ofertas del medio. Estas son comunicadas por circular a todo el personal que puede postularse para su realización. Con la información recogida por ambas vías se confecciona el Plan Anual.

2. Las temáticas: sus destinatarios y su modalidad organizativa

La atención de necesidades específicas se resuelve por cursos internos a medida, los que sólo excepcionalmente se realizan en horario de trabajo en el entendido que la inversión en tiempo es la contraparte que debe poner el trabajador. Entre éstos se destacan las acciones para promotores, asistentes de venta, viajantes y vendedores que periódicamente están siendo actualizados sobre nuevos productos y técnicas de marketing.

También se atiende con cursos internos la capacitación masiva en informática y en idiomas. En la actualidad funcionan 3 grupos de inglés, cada uno de 20 personas y 2 de portugués (inicial y avanzado) y la asistencia a estas dos actividades está abierta a la totalidad del personal.

Las prioridades temáticas en el bienio en curso están dirigidas a fortalecer las áreas de Servicio al Cliente, cuyo proceso de reingeniería está en marcha, y a la preparación de toda la Compañía en los procesos de calidad total que le permitan obtener la certificación del Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. En esta línea se está trabajando a dos vías: incrementando la realización de actividades culturales y de participación crítica de todo el personal y fortaleciendo -en el cuerpo directivo y técnico- su formación en alta dirección, liderazgo basado en principios, etc.

V CONCLUSIÓN

En el esfuerzo por dar cuenta de los objetivos propuestos para este trabajo, y a partir de los datos y testimonios que surgen del análisis de las situaciones empresariales elegidas, a continuación se intentarán identificar:

- 1) las principales tendencias que orientan y definen el rol, las responsabilidades y las expectativas que las empresas, caracterizadas por un compromiso y una inversión sostenida en la formación de su gente, le otorgan a la actividad capacitadora;
- 2) las condiciones para que dicha inversión -en tiempo, en esfuerzo y en dinero- resulte fructífera.

Respecto a las primeras, los comportamientos empresariales estudiados permiten identificar como tendencias dominantes a las siguientes:

- 1.1 La existencia de una política sostenida y sistemática de calificación de la fuerza laboral aparece, en el país, estrechamente vinculada con una filosofía política empresarial comprometida con la innovación, ya sea a nivel tecnológico u organizacional. Pese a ello, se encuentran en la industria nacional múltiples ejemplos que permiten afirmar que esta asociación es más débil cuando la apuesta empresarial por la innovación se concentra de manera exclusiva en las tecnologías duras. A la inversa, cuando la transformación tecnológica de la rama no es sustantiva o cuando la empresa no puede asumir la incorporación de la última tecnología pero realiza -ya sea por estrategia compensatoria o por haber encontrado un nicho de competitividad satisfactorio- una opción fuerte por la innovación organizacional se registra con contundencia la referida asociación.
- 1.2 Los casos aquí estudiados confirman la tendencia anterior demostrando que, a nivel micro, resultan más decisivos para la instrumentación de una actividad capacitadora intensiva los objetivos y orientaciones valóricas de quienes asumen el liderazgo de su implementación que el determinismo tecnológico.
- 1.3 La presencia de una política integral de capacitación es el indicador más potente de una organización que entiende que no es posible enfrentar las actuales condiciones de desarrollo económico y tecnológico sin otorgar un papel central a sus recursos humanos. Ello explica que -en un contexto organizacional de paulatino desdibujamiento de las áreas específicas- se registre un fuerte correlato entre valoración del conocimiento personal e institucional, ubicación jerarquizada y gestión profesionalizada del área de Recursos Humanos e inversión en capacitación.

- 1.4 Sin ser condición excluyente, parece evidente que la presencia de un área de Personal con participación en el nivel decisorio de las políticas institucionales contribuye, en forma categórica, a otorgar carácter sistémico al diseño y a la concepción de las estrategias formativas así como a definir su rol -asociándolas y articulándolas con las estrategias en materia de inversión, comercialización, tecnología, etc.- afirmando su condición de dimensión específica de las políticas empresariales.
- 1.5 Cuando la política formativa es así concebida, los ejemplos analizados demuestran que se le otorga un doble rol: es, al mismo tiempo, instrumento del cambio y componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional. Como instrumento se transforma en un agente facilitador de la innovación o mediador del conflicto y como componente estructural asume la responsabilidad de internalizar en el tejido empresarial la nueva percepción o "cultura institucional" (conjunto de objetivos, estrategias, valores y estilos de dirección y gestión que constituyen la singularidad de la organización en el sistema productivo nacional).
- 1.6 Esta complementariedad de roles -que se detecta en las empresas innovadoras- es expresión de la nueva concepción de las relaciones educación-trabajo que hoy rigen en el contexto de implementación de los nuevos paradigmas productivos y organizacionales. Simboliza la superación de la vieja concepción de calificación para un puesto, propia del paradigma fordista, por un modelo de competencias, donde la presencia de las condiciones subjetivas e intersubjetivas tienen un papel determinante. A su vez, presupone pasar de un modelo estático de instrumentación a uno dinámico de gestión. La noción de calificación basada en la "correspondencia entre un saber, una responsabilidad, un puesto, un salario tiende a desaparecer" en la medida en que las exigencias de un puesto de trabajo específico son reemplazadas por un "estado inestable de distribución de tareas"²¹ donde la colaboración, la polivalencia y la movilidad pasan a ser las competencias dominantes. Desde el punto de vista de las políticas formativas ello supone:
- a) adicionar -cuando no abandonar- al entrenamiento para habilidades y destrezas específicas (que puede atenderse mediante una política de capacitación puntual, determinada por las necesidades también puntuales y por la oferta del mercado) la formación integral del individuo, aportándole las bases científicas del conocimiento y estimulando su desarrollo personal y social;
 - b) involucrar a todos los actores en el proceso formativo y en la incorporación de un código cultural común que se centre en el reconocimiento de la posibilidad y la importancia del aprendizaje institucional y colectivo o sea, en la convicción de que las organizaciones también aprenden;

²¹ Hilara, Helena, Da la polarização das qualificações ao modelo da competência, en *Novas tecnologias, trabalho e educação: Un debate multidisciplinar*, 1994.

- c) actuar en la planificación de las necesidades y en desarrollo de las potencialidades - individuales y colectivas- para anticipar y preparar el cambio y no en la búsqueda de soluciones para lo imprevisto y lo inmediato.

1.7 La sostenibilidad y éxito de las políticas formativas aparece claramente condicionada por su capacidad y creatividad para generar el involucramiento y la motivación de la amplia mayoría así como por encontrar el modelo didáctico más adecuado para encarar la gestión de las competencias. Para ello ya no parecen más viables los modelos de aprendizaje tradicionales, o sea el escolar o el tutorial, puesto que el concepto de competencia es inseparable de la acción, es sometido a prueba en la resolución de problemas y en la aplicación de los conocimientos a circunstancias nuevas y/o críticas. El modelo escolar estuvo construido sobre la transferencia de los conocimientos y los comportamientos existentes y partía de la premisa que se requería su asimilación para luego poder reproducirlos en situaciones reales. A su vez, el aprendizaje en el puesto del trabajo o modelo experiencial, se basó en la adquisición del conocimiento en el ejercicio del trabajo y con la ayuda de la transmisión de la experiencia del tutor (pares, jefes o instructores propiamente dichos). Este modelo supone la estabilidad de la práctica laboral, de la manera de hacer y descansa sobre la premisa que los conocimientos son durables a lo largo de toda la vida profesional.

La actual coyuntura demuestra que buena parte de los conocimientos ya no existen o se tornan obsoletos rápidamente y que son los saberes contextuales los que permiten tratar los imprevistos y las innovaciones y realizar arbitrajes entre performances nuevas. Las competencias no pueden ser reproducidas sino en la situación real del trabajo y a partir de un re-examen de la situación o de una actualización en función de los acontecimientos.

Por lo tanto, la manera de movilizar y aplicar los conocimientos -asumiendo responsabilidad y reflexividad- es tan importante como el contenido de las propias competencias. La medida de éxito de un programa formativo en este marco será entonces que el educando sepa hacer uso de lo aprendido para encontrar por sí solo buenas soluciones. Todo esto entraña un cambio radical en las formas de enseñar y aprender. El aprendizaje profesional actualmente depende de la vinculación entre dos tiempos: el tiempo de la confrontación con las situaciones reales (las personas adquieren competencias confrontándose con el distanciamiento necesario pero en lizagón directa con los acontecimientos) y el tiempo de la formación (reflexión y reexamen de las cuestiones generales, de la adquisición del conocimiento). Es, por tanto, la relación entre ambos tiempos lo que se torna vital y ella se expresa, cuando la política de capacitación es pertinente, en la utilización formativa de la propia organización del trabajo. Este parece ser el fundamento pedagógico que sustenta tanto las modalidades formativas (círculos de calidad, grupos de autogestión, aprendizaje en equipo, talleres de reflexión, jornadas o espacios informativos sobre políticas, torneos internos, etc.) como la preeminencia de las temáticas referidas al área comportamental (desarrollo personal, comunicación, trabajo en equipo, metodología de calidad, nuevas formas de liderazgo, redefinición del rol gerencial, etc.) que, ejemplificando lo anterior, se detectan en las empresas estudiadas.

- 1.8 Los procesos de innovación tecnológica y de transformación organizacional que supone la Tercera Revolución en curso impactan en las estructuras de las calificaciones de las empresas modificando las relaciones entre calificaciones del puesto y del trabajador y, por ende, la política de capacitación y de gestión de la fuerza de trabajo asumidas por la empresa testimonian la posición que ésta asume frente a la distribución y apropiación del saber en la esfera laboral. Cuando la estrategia formativa se propone la impregnación organizacional de los nuevos valores; se involucra a trabajadores de diferentes responsabilidades y perfiles en la consecución de un determinado objetivo institucional; cuando las temáticas se direccionan hacia el desarrollo personal y se otorga significación prioritaria a la identificación de los altos potenciales o de las figuras de reemplazo así como cuando se apela a contratos a plazo fijo para especialistas muy caros o de tiempo flexible para permitir los servicios sin dedicación exclusiva de profesionales que prefieren trabajar por su cuenta durante un tiempo, etc. se está reconociendo que, cada vez más, la balanza del poder en las actuales organizaciones residirá en el individuo y, por otro, se están dando señales de que la empresa busca mecanismos para neutralizar la vulnerabilidad en la que quedaría si no está permanentemente atenta para estimular la "democratización" del saber pero también para desprenderse de quienes no se comprometen con esta espiral siempre creciente. En ese esquema, la educación y la formación se convierten en una prioridad siempre creciente en las empresas porque constituyen una manera de armonizar los intereses de la persona con los de la empresa.

Esta identificación de tendencias conduce indefectiblemente a interrogarse acerca de cuáles han sido las condiciones y requisitos que permitieron su irrupción. En tal sentido, de los casos estudiados surgen algunos procesos o rasgos que no ofrecen dudas acerca de su condición de tales. Ellos son:

- 2.1 La existencia de un clima institucional favorable que se expresa en una actitud sindical o del conjunto de los trabajadores de adhesión e involucramiento con la propuesta capacitadora. Si bien esta disposición no ha sido lineal ni se ha mantenido incambiada en el tiempo (con excepción de SAGRIN S.A.) parece evidente que, sin ella, no hubieran sido posibles las profundas transformaciones estructurales pero tampoco la sostenibilidad de la actividad capacitadora.

Para que este clima surja y se mantenga -por lo menos como tendencia más allá de choques y desencuentros puntuales- se requiere de una estrecha interrelación entre las posiciones y estrategias de los distintos actores (trabajadores y empresarios) que tenga como objetivo la ruptura del círculo vicioso de la desconfianza mutua, la coincidencia en la valorización del conocimiento y señales bien claras, especialmente desde el sector empresarial, acerca de las relaciones entre capacitación y estabilidad del empleo, desarrollo de carrera, remuneración.

- 2.2 Si las propuestas de cambios comportamentales y la convocatoria a la responsabilidad, la autonomía y la creatividad son unilaterales y no se incorporan en una transformación

efectiva en las relaciones jerárquicas al interior de la empresa, difícilmente se logrará la motivación y el compromiso de los trabajadores con los cambios buscados. Es, por tanto, claramente una responsabilidad empresarial la implementación de estilos de gestión y dirección participativa que convoquen y respeten las sugerencias y saberes de los trabajadores para que éstos, a su vez, respondan y asuman entusiastamente el desafío de la incorporación de nuevas habilidades técnicas e interpersonales y sientan "ganas" de hacerse cargo de nuevas responsabilidades y tecnologías de trabajo. Con estos supuestos de base el aumento de la calificación se puede convertir en una inversión (no sólo material sino también humana) de alta rentabilidad para ambos actores.

- 2.3 Un reaseguro potente para el éxito de la capacitación es la participación sindical en la detección de las necesidades y en la propia elaboración del plan formativo. O sea la asociación entre sindicato y empresa para definir el rumbo de la reconversión o para acordar los planes de desarrollo parece ser el camino más adecuado para que tanto los beneficios como los costos puedan ser compartidos.

La apertura de un espacio de diálogo que se inicie en el terreno de la formación y que permita acordar las relaciones de ésta con la productividad y la competitividad puede -y de hecho lo ha sido en muchos casos- sentar las bases para un cambio real en el tipo de relaciones laborales y en la distribución del poder-saber al interior de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CEPAL, Oficina de Montevideo, 1999, Políticas de inversión y recursos humanos en empresas industriales LC/MVD/R.139.Rev.1

Hilara, Helena, 1994, Da la polarização das qualificações ao modelo da competência, en Novas tecnologias, trabalho e educação: Un debate multidisciplinar/ organizadores Celso Joao Ferreti et al, Petrópolis, RJ: VOZES, Brasil

Gallart, María Antonia,(coord) 1995, La formación para el trabajo en el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social, Lecturas de Educación y Trabajo Nro. 4, CIID-CENEP, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, OREALC-UNESCO,

Gentile, Pablo, 1994, Poder económico, ideología y educación, FLACSO, Buenos Aires.

Massera Garayalde, Ema, 1992, Procesos de trabajo, Sindicato y Conocimiento operario en el contexto de reconversión productiva: el caso de AAU de Uruguay, Tesis Doctoral, Universidad Estadual de Campinas, Facultad de Educación, Brasil.

MASOLLER, Andrés El complejo de la cebada cervecera en el Uruguay, mimeo.

Notaro, Jorge y Pozzolo, Ma. del Luján,1996, Las relaciones laborales en la industria de malta y cerveza en el Uruguay -FOMIN ATN-MH-4707-UR, Montevideo

Piriz, Adolfo y Apecetche, Roque,1995, El caso Norteña en Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay. Los sindicatos ante la reestructura productiva, CUI, Uruguay.

Rifkin, Jeremy, 1996, El fin del trabajo-Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era, Ed. Paidós-Estado y Sociedad, Buenos Aires.

Toms, Juan, 1995, La reestructura de la planta de la Maltería PILSEN en Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay. Los sindicatos ante la reestructura productiva, CUI, Uruguay.