

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

**INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ESTRATEGIAS DE
FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS
INDUSTRIAS DINÁMICAS URUGUAYAS**

**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.1759
23 de octubre de 1997

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**INNOVACION TECNOLÓGICA Y ESTRATEGIAS DE
FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS
INDUSTRIAS DINÁMICAS URUGUAYAS**

*/ 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. 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.

97-10-880

INDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	1
A. LOS CAMBIOS EN EL ESCENARIO SOCIAL Y ECONÓMICO	1
DEL FIN DEL SIGLO	1
B. LAS PECULIARIDADES DEL CASO URUGUAYO.....	2
II.EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL DE LAS INDUSTRIAS DINÁMICAS URUGUAYAS.....	4
A. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA Y UNIVERSO DE ANÁLISIS	4
B. LOS COMPORTAMIENTOS EMPRESARIALES EN MATERIA DE INVERSIÓN Y DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	5
1. Los niveles tecnológicos alcanzados.....	5
2. La determinación del liderazgo inversor	7
3. La definición del comportamiento empresarial.....	7
4. El impacto del comportamiento empresarial en la cuantía del empleo y en la estructura ocupacional	12
5. Perspectivas para la empleabilidad	17
III. LA GESTIÓN DEL TRABAJO Y LAS CALIFICACIONES.....	19
1. La gestión organizacional y las competencias esperadas.....	19
2. La gestión de personal	24
IV. LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL: ¿ESTRATEGIA O INSTRUMENTO?.....	34
A. EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN	35
1. La detección de necesidades	37
2. Los criterios de selección.....	39
B. LA INSTRUMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.....	39
1. ¿Por qué se capacita?.....	39
2. ¿En qué se capacita?	42
3. ¿A quiénes y cómo se capacita?	43
4. Las áreas temáticas.....	45
5. La modalidad preferida	45
6. El tiempo invertido	46
V. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	48
VI. APUNTES PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS	56
1. Identificación de responsabilidades	57
2. Estrategias conjuntas posibles	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

RESUMEN

En este trabajo se exploran las relaciones entre el comportamiento empresarial de las industrias uruguayas y las estrategias de recursos humanos que estas implementan. Se utiliza información obtenida en una encuesta realizada por la CEPAL en 1995 para hacer una caracterización de las industrias de acuerdo a su capacidad y disposición para introducir innovaciones tecnológicas y se especifica el papel que le cabe a la formación de recursos humanos en los distintos tipos de industria. El análisis muestra una fuerte polarización de la industria uruguaya entre los empresarios con comportamientos innovadores y aquellos con comportamientos de sobrevivencia y una estrecha interdependencia entre las políticas tecnológicas y de inversión y las de recursos humanos.

I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

A. LOS CAMBIOS EN EL ESCENARIO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL FIN DEL SIGLO

En las dos últimas décadas se ha acelerado el proceso de transformación de las sociedades y economías regionales y mundiales configurando así algunos de los rasgos definitorios de este fin del siglo. Las economías abiertas, los mercados ampliados y la transformación tecnológica constante aparecen como las coordenadas ineludibles de su escenario societal.

De manera casi monocorde, tanto la literatura académica como el diálogo entre los actores sociales protagónicos de esta transición, reconocen que la producción automatizada, el desarrollo de las telecomunicaciones, los sofisticados sistemas de información basados en las nuevas tecnologías, el fuerte incremento del comercio mundial, la baja en los costos de comunicaciones y transportes y la superabundancia de productos y materias primas han transformado radicalmente nuestro entorno. Y, de manera especial, el mercado laboral afectando tanto la cuantía como la calidad y la organización del empleo y, fundamentalmente, alterando las competencias y destrezas reclamadas a los trabajadores, introduciendo exigencias hasta ahora desconocidas o menospreciadas.

Los grandes lineamientos de esta transformación indican el reemplazo de la parcelización fordista del trabajo por la polivalencia y la ampliación del campo de acción individual así como el de la repartición funcional estanca por la responsabilidad creciente y la autonomía, a partir de saberes técnicos pluridisciplinarios y conocimientos generales transversales. La introducción de tecnologías basadas en ordenadores permite que la información sea procesada en forma horizontal, obviando la pirámide empresarial tradicional a favor de redes que operan en un mismo nivel. La aparición de la digitalización incrementa la importancia de la inteligencia abstracta en el proceso productivo y permite la globalización económica. Las nuevas tecnologías de gestión y organización del trabajo han alterado tanto las condiciones y exigencias del almacenamiento y la distribución como la asignación de tareas y la rutina productiva, y así sucesivamente. Paralelamente, todos estos cambios de base técnica y organizacional han conducido -como efecto seguramente no deseado- al fenómeno del desempleo mundial e incluso a plantearse -como lo hace Jeremy Ritkin - "el fin del empleo" y la necesidad de encontrar caminos alternativos para repartir en forma más equitativa los frutos del aumento de la productividad.

Ahora bien, más allá de la contundencia de estos lineamientos generales, la realidad continental es diversa, los procesos de cambio estructurales en cada país presentan singularidades y fracturas y, al interior de cada Estado nacional y de sus diferentes sectores de actividad, la heterogeneidad de los desarrollos productivos y de la incorporación tecnológica es altísima. Por ello, el Proyecto CEPAL/GTZ sobre

"Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia de la educación técnica y el entrenamiento en América Latina y El Caribe" se propuso recoger información, en múltiples países, acerca de las distintas modalidades y estrategias adoptadas por el sector público, los individuos y las organizaciones empresariales nacionales para enfrentar las exigencias de radicales transformaciones en los perfiles y la formación de los recursos humanos movilizados.

B. LAS PECULIARIDADES DEL CASO URUGUAYO

La economía uruguaya se ha distinguido, a partir de los 80', en el contexto regional, por su alto nivel de apertura externa así como por un ajuste estructural que se concretó sin apelar a procesos de privatización significativos de las empresas públicas las que, a su vez, han demostrado poseer un alto dinamismo innovador que se tradujo en una notoria mejora de la calidad y la variedad de los servicios. A ello debe agregársele, su condición de "pequeño" país de reducida población pero con niveles educativos altos en relación al continente ¹, su escaso mercado interno y su unión aduanera con los dos países más importantes de la región.

A su vez, el proceso inversor ha estado condicionado, para sostener esa alta exposición competitiva, por una fuerte inestabilidad e incertidumbre macroeconómica lo que afectó su cuantía aunque no su eficiencia -considerando su impacto en las tasas de crecimiento global (Torello,1992) . A su vez, la captación de inversión extranjera, ante la ausencia de un proceso privatizador, fue direccionada hacia los sectores servicios, comercio, minería y, en menor proporción, hacia ciertas industrias que encontraron beneficiosa la localización.

Paralelamente, mientras hacia el inicio de la década, "no era posible asociar en el país dinamismo exportador, (calidad de los recursos humanos) y frontera tecnológica desde que coexistían, con igual éxito de inserción externa, empresas con estadios tecnológicos muy diferenciados cuestionando la existencia de una instrumentación coherente y global del "nuevo paradigma de organización industrial"(Rama y Silveira,1991) , en el período reciente, se constatan algunos cambios significativos. Entre ellos se puede señalar el aceleramiento de la modernización, el cuestionamiento de la sobrevivencia de aquellas empresas que no presentaban relaciones coherentes entre transformación tecnológica y modernización de los recursos humanos y múltiples manifestaciones de la incorporación de innovaciones en el área organizacional acompañadas del incremento de las exigencias educativas y de nuevas competencias en el reclutamiento de personal.

¹ En 1995, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares, el 23% del total de la población mayor de 14 años que vivía en ciudades de más de 5000 habitantes, tenía 12 años y más de educación mientras que un 34% poseía hasta 9, un 27% contaba con primaria completa (6años) y algo menos del 16% no había concluido este primer nivel. Cuando se observan los ocupados jóvenes (14 a 29 años) la categoría de 12 años y más asciende al 33%.

En ese marco, la industria nacional se ha caracterizado por:

- a) una fuerte diversificación de los sectores exportadores -las exportaciones "no tradicionales" pasaron de representar menos del 25% de las exportaciones totales, entre 1968-1974, a dar cuenta aproximadamente del 70% en los últimos años;
- b) el interrelacionamiento intenso con las economías de la región;
- c) un intercambio significativo con las economías desarrolladas, basado sustancialmente en las ventajas comparativas tradicionales;
- d) un proceso global de inversión moderado pero asociado al incremento de la inserción exportadora y a la intensificación en el uso del capital en las ramas de mayor exposición externa;
- e) el crecimiento intenso de la productividad aparente del trabajo.

Sin embargo, y pese a este perfil singular, la actividad industrial uruguaya no ha podido evitar, en el decenio actual, la disminución de su participación en el Producto Bruto Interno (4 puntos en 1992-93 con relación a 1987-88) y de su capacidad de absorción de empleo (30% entre 1987 y 1995) lo que abona "la discusión sobre si la economía (nacional) asiste a un proceso de desindustrialización que compromete su senda de crecimiento en el futuro o si, por el contrario, se trata de un proceso de reestructuración productiva en una trayectoria hacia el alcance de mayores niveles de eficiencia" (CEPAL, 1996).

La conjunción de estas peculiaridades a nivel macro y de la presencia de alguno de los notorios síntomas de la innovación tecnológica y la reestructuración productiva con la extensa experiencia en el estudio y seguimiento de los procesos de desarrollo y consolidación empresarial, con énfasis en el área de recursos humanos, que detenta la Oficina de Montevideo de la CEPAL, explican la inclusión de un análisis sobre las políticas de recursos humanos de la industria dinámica de Uruguay en este estudio regional. En efecto, desde 1990 la CEPAL-Montevideo viene estudiando las estrategias y comportamientos empresariales en dicha área, con una metodología de carácter cuanti-cualitativo que ha permitido, al mismo tiempo que construir un panorama global de las políticas de recursos humanos a nivel industrial, detectar la heterogeneidad sectorial, caracterizar las políticas y propuestas organizacionales a nivel de empresa e identificar aquéllos "casos" en los que se han definido y transitado caminos novedosos para la articulación entre innovación tecnológica y formación de los recursos humanos.

II. EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL DE LAS INDUSTRIAS DINÁMICAS URUGUAYAS

A. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA Y UNIVERSO DE ANÁLISIS

La innovación tecnológica y la reestructuración productiva lejos de ser mecánicas y generalizadas constituyen un complejo y largo proceso de construcción social que se traduce en creación y destrucción de nichos ocupacionales, en crecimiento y fracaso de iniciativas empresariales y dónde los comportamientos diversos y contrapuestos a nivel micro son los que terminan siendo gravitantes. Por ello, cada vez resultan menos efectivos los análisis globales y se requiere de una unidad de análisis más acotada y precisa, como pueden ser la empresa o los individuos que los padecen así como de la identificación de indicadores o variables potentes que permitan un análisis transversal de un proceso que, en estricto rigor, sólo es evaluable en el mediano plazo.

En el presente análisis, se optó por la unidad empresa y, a su interior, por las políticas de inversión y recursos humanos porque diversas mediciones y estudios previos realizados por la CEPAL constataron, por un lado, la existencia de comportamientos empresariales afines, dispersos por todo el tejido industrial, con independencia de las ramas de actividad e incluso del tamaño de la organización productiva y, por otro, que las mencionadas políticas representan dos de los instrumentos más relevantes de las estrategias de competitividad.

A partir de estas opciones metodológicas, la CEPAL, Oficina de Montevideo, emprendió, en el 2do. semestre de 1995, la realización de una Encuesta sobre Políticas de Inversión y Recursos Humanos ². Dicha Encuesta se aplicó a los responsables de ambas áreas de una muestra de las empresas con más de 20 trabajadores de las trece ramas industriales que mostraron mayor dinamismo inversor -o sea que ostentaban un porcentaje promedio de reposición del activo fijo superior al 10%- en el período 1985-1992. La opción por este subconjunto es obvia y reconoce un doble fundamento: si la rama se distingue, dentro del sector manufacturero, por su intensidad inversora en materia de capital físico, razonablemente puede suponerse, a su interior, la existencia de empresas pujantes e innovadoras y, al mismo tiempo, más allá de situaciones puntuales, deberían ser esas las ramas más modernas y exigidas por el cambio tecnológico.

Mediante la técnica de muestreo aleatorio estratificado según actividad y tamaño, se construyó el universo de estudio, que alcanzó una cobertura de 109 firmas efectivamente entrevistadas, claramente representativas de las 211 pertenecientes a las siguientes ramas de actividad:

² El formulario de la Encuesta, las precisiones metodológicas y la totalidad del análisis que da base a este trabajo. Se encuentra en la publicación de CEPAL, Oficina de Montevideo, 1996, Políticas de Inversiones y Recursos Humanos en empresas industriales, ya citada.

- 3112 - Fabricación de productos lácteos
- 3133 - Cervecerías y malterías
- 3134 - Fabricación de bebidas sin alcohol y aguas gaseosas
- 3211 - Lavaderos, fabricación de tops e hilanderías
- 3231 - Curtiembres y talleres de acabado
- 3311 - Aserraderos y acabados de madera
- 3511 - Fabricación de sustancias químicas industriales básicas
- 3521 - Fabricación de pinturas y afines
- 3529 - Fabricación de otros productos químicos
- 3551 - Industrias de cámaras y neumáticos
- 3560 - Fabricación de productos plásticos
- 3720 - Industrias básicas de metales no ferrosos
- 3843 - Fabricación de automóviles y repuestos

La participación en el valor bruto producido (VBP) de las ramas seleccionadas promediaba el 30% entre 1988 y 1993, en el valor agregado se situaba también en forma estable en el 34% y, en el empleo, en el entorno del 24%.

B. LOS COMPORTAMIENTOS EMPRESARIALES EN MATERIA DE INVERSIÓN Y DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Dado que el objetivo prioritario de la investigación fue la identificación de estrategias y perfiles empresariales dominantes ante los cambios del contexto económico y social de la presente década, se construyó una variable, llamada "Comportamiento empresarial" que vincula el liderazgo inversor y el nivel tecnológico de las empresas.

1. Los niveles tecnológicos alcanzados

La caracterización del nivel tecnológico fue efectuada por los propios entrevistados a los que se les solicitó que evaluaran su posición con relación a la innovación vigente en el ámbito internacional, catalogándola de frontera, promedio o insatisfactoria. Todos los estudios anteriores de la CEPAL-Montevideo demostraron que esta caracterización no sólo es válida desde el punto de vista específicamente tecnológico -los empresarios son los mejores jueces acerca de su posicionamiento con relación a la evolución innovadora en el sector- sino que, como la maduración del ciclo tecnológico arrastra la transformación de los recursos humanos, se torna una variable ordenadora de las políticas en este ámbito.

El nivel de frontera en comparación con los países avanzados no ofrece dudas acerca de la opción por un desarrollo tecnológico global el que, como se observará más adelante, de manera mayoritaria se compone también por concepciones innovadoras en otras áreas como comercialización, desarrollo organizacional y el conjunto de las políticas de recursos humanos, especialmente, en lo que refiere a la actividad capacitadora.

Por su lado, la adscripción al nivel tecnológico promedio puede deberse a que:

- a) la incorporación de equipamiento no ha sido uniforme para todas las instancias productivas, coexistiendo líneas o áreas con distintos estados de avance tecnológico. Cuando esta es la explicación se está claramente ante un desarrollo tecnológico de tipo incremental, direccionado a aumentar o perfeccionar la capacidad productiva, por medio de la implantación de nuevas unidades fabriles o de la expansión de las existentes antes que a introducir nuevas tecnologías;
- b) el esfuerzo inversor es muy reciente por lo que aún no se ha logrado consolidar el salto a la frontera internacional y en estas situaciones el modelo de desarrollo puede ser tanto incremental como global dependiendo de la evolución tecnológica de la rama;
- c) la incorporación de equipamiento fue realizada en la década de los 80' pero todavía permite mantenerse en un nivel adecuado de producción y competitividad. Esto es así ya sea porque la rama no ha sufrido radicales modificaciones y se cuenta con plantas en adecuado estado funcionamiento, cuya tecnología no alcanzó nunca un nivel de obsolescencia crítica; porque el nivel del medio se mantiene sin incorporaciones sustanciales y la firma tiene un perfil mayoritariamente direccionado al mercado interno; porque la empresa ha encontrado una inserción comercial exitosa en un nicho de mercado o, incluso, porque ha apelado a innovaciones en las tecnologías blandas u organizativas que le permiten- por el momento- mantener su eficacia competitiva.

En este nivel, la predominancia de algunos de estos factores explicativos impacta, a su vez, en las restantes estrategias empresariales (en materia de inversión, comercialización, políticas de recursos humanos, etc.) conformando un grado mayor o menor de coherencia y profundización de las estrategias de modernización.

Pese al dinamismo inversor a nivel de rama, la observación por tipo de nivel tecnológico, indica que el predominante en el universo de las empresas es el insatisfactorio (42% del total) pero la conjunción de tecnología de frontera y promedio (55%) aporta un panorama algo más alentador. En efecto, si bien sólo la sexta parte de las empresas se ubica en la frontera tecnológica, la existencia de algo más de un tercio con un estadio promedio configura un perfil para la industria dinámica nacional mayoritariamente moderno en lo que a incorporación tecnológica se refiere.

La visión por rama de actividad revela que la más innovadora es Bebidas sin alcohol (la mitad de sus empresas se definen de frontera), seguida por Lavanderías, Hilanderías y Tejedurías (40%) y Química Básica (36%) mientras que las más atrasadas son Otros productos químicos (80% de sus empresas reconocen un nivel insatisfactorio) y Metales no ferrosos (67%).

2. La determinación del liderazgo inversor

Para la identificación del liderazgo en materia de incorporación de capital físico, se tuvo en cuenta la tasa de inversión con respecto al capital declarado por cada empresa, la intensidad, el monto y la calidad de la misma, medida ésta última por la relación de la inversión en maquinarias y equipos, en nuevas plantas y en ampliación y refacción de plantas existentes en el total invertido. Así se determinó que 1 de cada 3 de las empresas del sector manufacturero estudiado es líder en materia de inversión.

La estimación de la inversión de las trece ramas en estudio determinó un desembolso de 20.000 dólares por persona ocupada a precios constantes del último trimestre de 1994 lo que -junto con la reducción de personal que estas actividades han tenido- determina una fuerte intensificación del uso del factor capital. También se pudo constatar que, el quinquenio 1990-1994, se caracteriza por una altísima concentración evidenciada por el hecho que el 10% de las empresas que más invirtieron determinan más del 60% del total invertido.

Como expresa Mariela Torello este "nivel de concentración en la incorporación de nuevo activo fijo no debería ser sorprendente en un período de intensa reestructuración intraindustrial y en el cual la heterogeneidad interfirmitas se ha acentuado. Asimismo, son diversas las estrategias adoptadas por las empresas: desde las que asumen una conducta de tipo ofensivo, en el que el rol de la incorporación de nueva tecnología -para preservar y adquirir niveles tecnológicos de excelencia- es considerado clave para la competitividad, pasando por las que adoptan una actitud de "wait and see" sin salida de mercado, llegando a aquéllas que se encuentran en una especie de "borde" reconvirtiéndose hacia actividades de tipo comercial, dada la ventaja competitiva que les ofrece el conocimiento de los canales de comercialización".³

3. La definición del comportamiento empresarial

El cruzamiento de las categorizaciones de liderazgo inversor y de nivel tecnológico permitió crear la variable comportamiento empresarial que da cuenta del perfil actual de las empresas en términos del capital físico al mismo tiempo que permite caracterizar la lógica de acción dominante o el tipo de estrategia adaptativa, en el mediano plazo, en relación al cambio.

La combinación de un vigoroso proceso de inversión con una autopercepción de nivel tecnológico de frontera (comportamiento de Liderazgo Pleno) sugiere, aplicando la categorización elaborada por Roberto Ruas, una "estrategia de adaptación global"⁴ / a

³ Ver Capítulo V de Políticas de Inversión y...

⁴ La coincidencia con los hallazgos de la presente investigación, torna de muy adecuada aplicación la categorización presentada por Roberto Ruas en el artículo 'Reestruturação sócio-econômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho', publicado por CIID-CENEP.

las nuevas condiciones, mediante una apuesta fuerte al mejoramiento tecnológico y a la búsqueda de nuevos patrones de productividad y competencia, como se verá a lo largo del análisis.

Cuando la inversión intensa se combina con un nivel tecnológico promedio (Liderazgo promedio), y según sean las actitudes definidas para otros aspectos, tales como lo organizacional, la política de recursos humanos y la propia explicación para el nivel, se estará ante una "estrategia de adaptación limitada" (proceso de cambio orientado a mejoras parciales, ampliación de capacidad, etc.) o, incluso, "restrictiva" si se registran múltiples contradicciones o incongruencias en los restantes aspectos de la política empresarial.

El encuentro de un nivel de inversión que no alcanza para superar la depreciación del equipamiento existente con un nivel tecnológico insatisfactorio en la comparación internacional entraña un fuerte cuestionamiento de la búsqueda de la competitividad (comportamiento Inactivo). Por último, la combinación de ausencia de dinamismo inversor con un nivel tecnológico promedio testimonia un esfuerzo inversor realizado antes del inicio de la década o la inscripción en una rama con escasa evolución y un comportamiento conservador, en el último quinquenio, que estaría tipificando una "estrategia de adaptación restrictiva", sustancialmente destinada a la reducción de costos (comportamiento de Sobrevivencia)".

Una muy buena demostración de la potencia que tiene la variable comportamiento empresarial la aporta el análisis del tipo y la causa o motivo de la inversión.

El mayor volumen de recursos dispuestos por las ramas dinámicas estuvo destinado a la compra de maquinaria de mayor o menor porte pero que no determinó la renovación de una línea completa de producción sino, a lo sumo, de fases del proceso. Si bien esta línea predominó en casi todas las empresas, alcanzó su expresión más intensa en las de comportamiento sobreviviente y en el 2% de inactivas que presentaron liderazgo inversor lo que es absolutamente consistente con la búsqueda del desarrollo tecnológico de tipo incremental a la que se hiciera referencia más arriba. En esta categoría de empresas, la adquisición de maquinaria insume el 65% de los valores por ellas invertidos.

Por su parte, las empresas con liderazgo pleno destinaron más de un 40% a la ampliación y refacción de las plantas y casi un 30% a la construcción de plantas nuevas - lo que indica un esfuerzo de tipo global, de largo aliento- mientras que las de liderazgo promedio repartieron su inversión entre 3 tipos principales de inversión: maquinarias en primer lugar, luego nuevas plantas y, por último, refacción de las existentes.

Completa esta panorámica de la inversión la indagación acerca de los motivos de la inversión. La búsqueda de la mejora de la calidad aparece como la motivación

prioritaria en el conjunto del universo (63% de los montos invertidos), elevándose al 81% cuando las empresas son de liderazgo pleno.

"La necesidad de ampliación de la capacidad de líneas de producción ya existentes constituye, en cambio, el motivo más importante de la inversión para las de liderazgo promedio. En el caso de las empresas con comportamiento de sobrevivencia la importancia de la reducción de costos es, además del aumento de la calidad, el motivo más ponderado. Por su parte, en las de inacción, si bien las motivaciones aparecen más dispersas, reducir costos es también el motivo principal. Complementando lo anterior se destaca en ambos grupos, el porcentaje correspondiente a la reducción de personal..., (lo que) sugiere un claro problema de competencia vía costos por parte de las empresas de los grupos de sobrevivencia e inacción" (CEPAL, Montevideo, 1996, op.cit).

Cuadro 1
MONTOS INVERTIDOS POR COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL SEGÚN PROPÓSITO
 (cifras expresadas en porcentajes)

	Comportamiento empresarial					TOTAL
	Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción	Otro	
Disminución costos	53.3	37.7	56.5	46.0	77.2	47.9
Aumento de calidad	80.6	45.0	68.7	37.0	.4	63.0
Nueva línea de producción	41.3	28.4	6.8	18.2	23.0	32.7
Ampliación capacidad línea	29.7	74.4	25.6	37.5	73.4	46.9
Reducción personas ocupadas	14.7	5.6	20.6	21.7	.9	11.9
Otros	18.2	10.5	10.1	23.7	7.1	15.0
NS/NC	.0	.1	.2	1.7	.0	.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
INVERSIÓN						

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo.

Especialmente importante es la cuantificación del comportamiento empresarial en el conjunto de las ramas dinámicas: sólo 1 de cada 7 empresas reúne la condición de doble liderazgo, simbolizando el grado mayor de dinamismo de la industria estudiada. A continuación se encuentra 1/6 cuya intensidad de inversión aún no las ha conducido a la frontera tecnológica. Las restantes firman se dividen entre un 30% caracterizado por la sobrevivencia y un 36% por la inacción.

Sin duda, los guarismos presentados resultan impactantes porque evidencian la aguda heterogeneidad global e intra-rama del sector industrial uruguayo así como el largo camino que aún resta recorrer para poder considerar consolidado el proceso de modernización.

En efecto, como se observa en el Cuadro 2 sólo Cervecería y Maltería y Metales no ferrosos aparecen como homogéneas al concentrar la totalidad de sus empresas en dos categorías consecutivas aunque con matices importantes en lo que hace a liderazgo: mientras la primera se perfila como notoriamente líder (25% pleno y 75% promedio), la segunda aparece repartida entre liderazgo promedio y sobrevivencia. El resto de las ramas estudiadas, con la excepción de Otros productos químicos, que aparece en una situación de polarización entre liderazgo promedio e inacción, sólo se diferencian por la intensidad en la heterogeneidad.

Cuadro 2
COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD
(cifras expresadas en porcentajes)

	TOTAL	Comportamiento empresarial				
		Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción	Otro ⁵
Prod. Lácteos	211	14.4	17.4	30.5	36.1	1.6
Cerv/Maltería	17	7.8	34.1	29.8	28.2	.0
Bebida s/alcohol	4	25.0	75.0	.0	.0	.0
Lav/Hil/Tejed	8	50.0	12.5	.0	37.5	.0
Curtiembres	39	30.8	7.7	38.5	23.1	.0
Aserraderos	30	3.3	15.0	20.0	61.7	.0
Química básica	22	.0	6.2	64.6	23.1	6.2
Pinturas	9	27.8	.0	13.9	58.3	.0
Otros productos químicos	5	.0	20.0	.0	80.0	.0
Cámaras/Neumáticos	3	.0	33.3	.0	33.3	33.3
Plásticos	52	10.6	21.2	28.5	39.7	.0
Metal n/ferrosos	3	.0	33.3	66.7	.0	.0
Automóviles/Repuestos	5	.0	60.0	20.0	20.0	.0

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo.

El otro factor a destacar en esta caracterización de la industria dinámica uruguaya refiere a la intensa asociación entre liderazgo y tamaño puesto que el 72% de las empresas con más de 500 trabajadores y más de la mitad de las que tienen entre 100 y 499 se caracterizan por su liderazgo inversor mientras que el 63% de las de 50 a 99 y más del 80% de las pequeñas se definen como sobrevivientes o inactivas. La contundencia de esta relación cuestiona los enfoques que desestiman el tamaño de la empresa como condición para el desarrollo, asociando mayor flexibilidad a menor tamaño. El panorama ⁵ encontrado en la muestra estaría revelando que, en el país, esta relación estaría presente apenas en un 13% de empresas las que han podido potenciar su escala de operaciones a partir de un intenso comportamiento inversor y una pertenencia a la frontera o al promedio tecnológico.

Ahora bien, si por tamaño pequeño se consideran las empresas pertenecientes al tramo de más de 50 personas ocupadas pero menor a 100, la condición de liderazgo pleno o promedio la alcanza el 36% del grupo, lo que podría estar evidenciando la emergencia de algunos síntomas de potencialidad en este segmento de empresas.

⁵ Esta categoría corresponde a tres situaciones excepción que combinan ausencia de liderazgo inversor y nivel de frontera, en dos casos, y en el otro, a una firma que, pese a presentar inversiones destacadas con respecto a la rama, no alcanzó ni siquiera un nivel tecnológico promedio. El estudio individualizado de estas situaciones permite validar la tipología desde que, en el primer caso, se trata de empresas que realizaron su innovación tecnológica antes de la presente década y, en su giro no se han registrado movimientos sustanciales en la frontera tecnológica internacional. Para la otra situación, son las peculiaridades productivas de la rama y lo reciente del esfuerzo inversor, lo que explica la permanencia en un nivel tecnológico insatisfactorio. Por su excepcionalidad no serán tenidas en cuenta en el análisis.

4. El impacto del comportamiento empresarial en la cuantía del empleo y en la estructura ocupacional

Cuando se estudia el personal ocupado según comportamiento empresarial se detecta que, e un total estimado de 23.000 trabajadores, algo más de 1/5 está empleado por las empresas caracterizadas por el doble liderazgo, las sobrevivientes y las inactivas reclutan, en forma igualitaria, a los otros 2/5 y la mayor incidencia se encuentra en las líderes promedio que dan trabajo a 1 de cada 3 de los trabajadores del subconjunto industrial. Esta realidad provoca la suspensión entre el optimismo y el desaliento: algo más de la mitad del personal ocupado lo está en empresas con buenas perspectivas de continuidad e incluso de crecimiento, pero el 40% revistan en firmas cuyo futuro parece, por lo menos, incierto.

A ello debe agregársele el hecho de que el dinamismo inversor no ha actuado como contención para la caída del empleo. La disminución de los puestos de trabajo en el conjunto de las ramas estudiadas fue del 21% entre 1988 y 1995 pero su intensificación se dio en la presente década (20%). Esta reducción global afectó en forma bien diferente a las distintas categorías ocupacionales siendo los obreros calificados los que más padecieron (25% de caída) mientras los técnicos, con un comportamiento algo errático en el período, terminaron registrando igual guarismo pero con sentido positivo y los Gerentes y Directivos crecieron, en forma sostenida, hasta llegar un 12%.

Cuadro 3
EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN EMPRESARIAL

	DOTACIÓN				
	1988	1990	1992	1994	1995
Ob.no calificados	100.0	93.4	89.2	76.9	79.3
Obreros calificados	100.0	99.7	89.3	79.4	74.8
Supervisores	100.0	98.7	98.7	82.0	82.7
Administrativos	100.0	98.3	91.6	80.5	81.3
Técnicos	100.0	100.4	96.6	92.9	126.7
Jefes	100.0	97.0	88.4	76.7	79.0
Gerentes y Directivos	100.0	107.4	104.3	111.2	112.6
Total trabajadores	100.0	98.2	89.8	80.0	79.0

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo

Esta coexistencia de reducción de las categorías ocupacionales operativas y de crecimiento focalizado en los responsables del desarrollo técnico y de las actividades comerciales y de alta gestión comprueba, mediante indicadores cuantitativos, la

existencia de una fuerte reestructura ocupacional reconocida por 1 de cada 2 de los entrevistados y por 8 de cada 10 cuando se trata de empresas líderes.

La magnitud de esta reestructura no puede quedar opacada por el efecto global de contracción del empleo puesto que, con la problemática general de pérdida de fuentes de trabajo, se confirma la profundización de la segmentación del mercado laboral, la vulnerabilidad de determinados sectores de la población y se ratifica la necesidad de una inversión sostenida en educación y capacitación.

Cuando la evolución del empleo se cruza por ramas de actividad las tasas correspondientes oscilan entre un crecimiento del entorno de 4 puntos (Bebidas sin Alcohol y Plásticos) y una reducción de 50 (Cervecería y Maltería, Automóviles y Repuestos y Pinturas) ubicándose en las posiciones intermedias, con una pérdida del tercio de sus trabajadores, Curtiembres, Química Básica y Cámaras y Neumáticos.

Un abordaje más enriquecedor del proceso de reestructura industrial lo aporta la lectura de las tasas de evolución de las categorías ocupacionales según comportamiento empresarial. Las organizaciones que enfrentaron el nuevo contexto competitivo con una política decididamente activa en materia de inversiones y con la intensificación de la apuesta tecnológica lograron disminuir considerablemente, en el quinquenio pasado, el impacto recesivo en el empleo, preservando a sus dotaciones en una relación de casi tres a uno respecto al promedio general. Si este primer dato se sostuviera hacia el futuro estaría indicando un camino posible para compaginar modernización, administración eficaz de los recursos, competitividad y crecimiento con un nivel más aceptable de estabilidad en el empleo. Lamentablemente, en el próximo punto se observará que no sólo no se mantiene sino que se revierte.

Cuadro 4
TASA DE EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN
ENTRE 1995/1990 POR COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

	DOTACIONES				Total
	Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción	
Obreros no calificados	- 5.9	-19.5	-9.2	-24.8	-15.1
Obreros calificados	-13.3	-31.1	-24.5	-24.3	-25.0
Supervisores	-0.8	-23.5	-13.6	-16.3	-16.2
Administrativos	5.0	-24.4	-14.6	-30.5	-17.2
Técnicos	2.2	55.9	2.9	-8.5	26.3
Jefes	-1.7	-11.5	-20.5	-18.4	-18.5
Gerentes y directivos	5.6	2.3	-0.6	13.6	4.8
Total trabajadores	-7.3	-24.1	-17.3	-23.2	-19.6

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo

Así como la pérdida de un cuarto del empleo en las empresas con comportamiento de inacción puede, en principio, adjudicarse a la ausencia de herramientas o a la incapacidad de instrumentar algún tipo de estrategia activa para enfrentar el impacto recesivo y la pérdida de competitividad, el mismo resultado en las empresas promedio podría explicarse por el impacto quizás "no deseado" de las estrategias de inversión implementadas.

Como ya se vio, estas empresas se caracterizaron por haber optado por una política de inversiones destinada a ampliar la capacidad de línea a la vez que modernizar y aumentar la calidad, todo ello acompañado de un esfuerzo por reducción de costos que afectó directamente a la dotación aunque con impactos muy disímiles por categoría ocupacional. Siendo consistentes con la estrategia de reestructuración implementada, combinaron reducción drástica de las áreas operativas y administrativas con una duplicación de técnicos y un crecimiento leve del "staff" gerencial. Esta apuesta al incremento rotundo de técnicos estaría destinada a compensar las debilidades de un equipamiento tecnológico con desequilibrios o en tránsito lento hacia la frontera.

Resta un comentario sobre el desempeño de las empresas sobrevivientes. Sin inversiones de importancia, encararon un proceso gradual de reestructuración de la dotación que tuvo un impacto de reducción menor al promedio de la muestra y sustancialmente concentrada en obreros calificados y jefes. Puede suponerse que la preocupación básica ha sido la reducción de trabajadores que permitiera controlar

costos y mejorar la productividad por hombre ocupado apoyándose en la ventaja relativa de aún contar, en relación a los países avanzados de su rama de actividad, con un nivel tecnológico promedio.

Un último aspecto a considerar en la evolución de la dotación surge de su observación por categoría ocupacional. Esta revela, además del incremento de los técnicos y del personal directivo ya indicado que el fenómeno recesivo afectó en forma mucho más notoria a los obreros calificados. Este efecto no es exclusivo de las empresas líderes en las que la tasa de reducción duplica la de la dotación global. Por el contrario, sólo escapan a él las inactivas donde ya se ha visto que la reducción es producto de la contracción general de actividades.

La interpretación de este dato exige tener presente que la implementación del "nuevo paradigma de organización industrial" no se da de manera súbita ni generalizada ni se conquista de una vez para siempre. Por el contrario, una de las características notorias del proceso de innovación productiva es su variedad y complejidad, por lo que se dan desfases inter e intraempresariales en su implementación y en los requerimientos de nuevos perfiles para viejas ocupaciones. Así, en múltiples empresas -precisamente eso distingue a las de nivel promedio- los sectores y equipamientos más novedosos conviven con sistemas de producción propios de las primeras instancias de la industrialización.

La literatura especializada acude a múltiples categorizaciones para apresar la dinámica de este cambio organizacional y productivo. Pero, más allá de matices, todos son contestes de la existencia de tres o cuatro etapas - hasta ahora- con consecuencias o efectos bien diferenciados.

La primera, caracterizada por una introducción gradual de las máquinas automáticas y semiautomáticas, tal como ya se ha visto, impacta globalmente en los trabajadores no calificados. Una segunda, definida por la masificación de las máquinas de control numérico y la informatización en general, dio lugar al "neo-taylorismo" o "taylorismo modernizado" e implica una polarización de los requerimientos, dándose una notoria distancia entre las calificaciones superiores y las inferiores.

Una tercera, más fuertemente dependiente de la apertura total de las economías, plantea más directamente una re-profesionalización del trabajo industrial con la consiguiente revalorización de las calificaciones ante la complejidad creciente de las tareas, la búsqueda de la calidad y la extensión de la innovación al área organizacional. Se puede hablar de tecnologías de grupos, fabricación en islas, etc. lo que produce un sistema de organización que apela a la responsabilidad y a la participación activa de los asalariados que deben comenzar a dominar el carácter integral del proceso y el manejo de los imprevistos. Estas nuevas tareas reclaman de un personal de producción polivalente, educado, capaz de combinar saberes prácticos

y técnicos y con una probada capacidad para adaptarse al cambio y para aplicar sus experiencias a la nueva organización del proceso productivo.

Esta etapa entraña un " desplazamiento del saber obrero desde una orientación a la materia del proceso de trabajo -imperante en el pasado- hacia la información que lo organiza. Desplazamiento que en sus formas más elaboradas será visto como una intelectualización del trabajo en el que el acento está puesto en el grado de reflexividad que el operario debe poner en juego ante el funcionamiento de equipamiento con base informática" (Rojas, 1991). Este saber obrero tradicional, atado a un oficio con habilidades y destrezas sustancialmente manuales o con conocimientos técnicos muy específicos (como los que corresponden a las tareas de mantenimiento en las fábricas no automatizadas) es el que se ha reflejado habitualmente, en la estructura ocupacional uruguaya, en la categoría de obrero calificado consagrada por la mayoría de los convenios colectivos. A la misma se llegaba históricamente por una combinación de antigüedad, experiencia y/o de formación profesional en un primer nivel de estudios en el Consejo de Educación Técnico-Profesional (UTU) y reclamaba como requisito previo a lo sumo la primaria completa.

La irrupción de esta tercera etapa del nuevo paradigma aporta la valorización de la educación general, de los conocimientos de base ancha requeridos para dominar la organización y los procesos de las nuevas máquinas y comienza a desestimar los saberes específicos, referidos al material (pieza o producto). Este estadio tecnológico conduce a un desdibujamiento del "puesto" para valorar la capacidad para apresar el conjunto del proceso productivo.

Dado que la incorporación tecnológica se ha iniciado en el país en forma desigual y con retraso según ramas de actividad y empresas, es posible que se esté produciendo la coexistencia de las tres etapas. En esta hipótesis, el efecto potenciado de polarización y desplazamiento del saber obrero tradicional explicaría la mayor tasa de reducción de los obreros calificados así como el incremento que, en 1995, comienza a percibirse de los obreros no calificados, en especial en las empresas líderes. La mayoría de los ingresos recientes (hasta 2 años de antigüedad) se concentran en esta categoría a través de la cual las empresas apostarían a cambiar los perfiles obreros ingresando personal joven, (pese a las declaraciones empresariales ello implica un mayor número de años de estudios simplemente por el proceso de incremento general de la educación básica) con formación general, menor o nula resistencia al cambio y naturalidad en la incorporación de las nuevas tecnologías, en especial la informática. Aunque seguramente las explicaciones puntuales para este fenómeno puedan diferir de acuerdo a la peculiaridad de cada rama, la tendencia parece clara acerca de los caminos que, hoy, se están transitando.

5. Perspectivas para la empleabilidad

Esta mirada hacia el pasado y el presente exige necesariamente de un esfuerzo prospectivo, aunque la incertidumbre generalizada no sólo lo dificulta sino que lo acota necesariamente al corto plazo. Por ello, se preguntó a las empresas entrevistadas acerca de sus expectativas acerca del nivel del empleo.

La visión de conjunto auguró estabilidad de las dotaciones para el período 1995-1997, lo que estaría indicando que las industrias uruguayas analizadas ya realizaron su proceso de racionalización y esperan no tener que profundizarlo en el futuro. Si se unen las opciones de estabilidad y crecimiento se observa que, en todas las categorías, como mínimo la mitad de las empresas responde afirmativamente.

Ahora bien, lo realmente significativo fue que las empresas con liderazgo pleno, destacadas en el primer quinquenio de esta década por presentar el guarismo menor de pérdida de dotación, estimaron achicamiento. En efecto, casi un 30% de las empresas con liderazgo pleno anunció disminución drástica de los obreros no calificados a lo que se debe sumar otro tanto que estimó disminución gradual o incertidumbre. Complementariamente, 1 de cada 5 reiteró el pronóstico de reducción violenta para los obreros calificados mientras 1 de cada 6 se sumó a esta situación manifestando incertidumbre. Por su lado, los supervisores representaron la perspectiva intermedia: la mitad de las líderes plenas consideraron que mantendrían el número actual, un 10% anunció crecimiento, casi un quinto disminución drástica y algo menos de un sexto incertidumbre.

Para explicar este fenómeno es posible pensar que estas empresas instrumentaron una política cautelosa de transición o incorporación tecnológica, reteniendo trabajadores con experiencia -como lo demuestra el hecho de que en su dotación se haya registrado equilibrio entre personal reciente e histórico- y, una vez razonablemente ajustado o implementado el proceso innovativo, entienden que deja de ser riesgosa la sustitución de hombres por máquinas y, por el contrario, se torna un instrumento válido para asegurar la competitividad y controlar o reducir costos. Abona esta hipótesis el hecho de que el anuncio de reducciones drásticas se concentra mayoritariamente en el área productiva mientras que un 70% visualiza estable al staff jerárquico y entre estable y con crecimiento a los administrativos. Esta proyección se acerca a un modelo productivo estructurado en torno a una dotación obrera menor pero con notorios mejores perfiles educativos y formativos- tal como lo confirma las exigencias de ingreso y la política de capacitación encarada-, fuerte presencia de técnicos y un área de comercialización y gerenciamiento fuertemente valorizada.

Ante el horizonte anunciado por las empresas mejor instrumentadas para encarar los desafíos de un mercado cada vez más exigente y competitivo, se buscó reunir elementos para establecer si los anuncios de reducción obedecen a la intensificación de un proceso de racionalización o de modernización. Para ello, se elaboró una variable combinando las expectativas referidas al personal obrero y

técnico, en el entendido que la reducción de las tres categorías enuncia una estrategia de achicamiento o racionalización mientras que la combinación de disminución obrera y crecimiento técnico estaría señalando la intensificación de la modernización. Por su lado, el crecimiento y la estabilidad se construyeron con variaciones de ambas opciones para las tres categorías ocupacionales seleccionadas.

Agrupando, por un lado, las expectativas de estabilidad y crecimiento que representan la perspectiva alentadora para el empleo y, por otro, las dos formas de disminución que anuncian el horizonte preocupante, el cuadro 5 revela que el futuro de las industrias estudiadas se reparte casi equitativamente entre ambas instancias.

Cuadro 5
Expectativas sobre evolución de la dotación total
para 1995-1997 según comportamiento empresarial
(cifras expresadas en porcentaje)

	TOTAL	Expectativas sobre dotación			
		Estabilidad	Crecimiento	Disminución Obrera	Disminución
Total	100.0	31.2	19.4	20.7	28.7
Comportamiento empresarial	100.0	20.3	23.3	26.4	30.0
Liderazgo pleno	100.0	50.2	21.7	2.9	25.2
Liderazgo promedio	100.0	24.6	21.9	16.5	37.0
Sobrevivencia	100.0	34.6	32.9	16.5	37.0
Inacción	100.0	31.2	15.1	30.3	23.8

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo

Ahora bien, en las empresas con liderazgo pleno, como ya ha sido manifestado, la balanza se inclina a la disminución y ella parece obedecer más a estrategias de racionalización que de profundización de la modernización. Paralelamente, la perspectiva alentadora es sostenida por las líderes promedio (50% estabilidad y 22% crecimiento) lo que resulta coherente con un esfuerzo por compensar con recursos humanos la distancia con la frontera tecnológica así como con sus expectativas de inversión.

Esta lectura que podría augurar un horizonte relativamente estable desde el punto de vista de las dotaciones empresariales se desdibuja totalmente cuando se visualiza el impacto en el empleo total que tienen las empresas que anuncian crecimiento y aún las que vaticinan estabilidad. En efecto, la representación de las empresas según expectativas para el trienio 1995-1997 se compone del siguiente modo: las que auguran estabilidad, concentran algo más de un tercio de los trabajadores que componen el universo bajo análisis; las que vaticinan crecimiento, algo menos del 10%; las que prevén disminución obrera, un octavo y, por último, quienes esperan un achicamiento general, en la actualidad emplean algo más del 40% de los recursos humanos. o sea más de la mitad de los actuales trabajadores

pertenecen a empresas que avizoran disminución obrera o general mientras que apenas algo menos de un 10% de los actualmente ocupados lo son en firmas que aspiran a incrementar sus dotaciones. Este panorama se ve además reforzado porque, por el lado de la inversión proyectada, se reitera el casi nulo efecto que ésta tendría en el incremento del empleo. Estos datos interpelan, más que nunca, a los diseñadores de políticas para mejorar la instrumentación tanto de los ocupados como de los jóvenes en procura de mejorar sus condiciones para la empleabilidad.

III. LA GESTIÓN DEL TRABAJO Y LAS CALIFICACIONES

Si a las exigencias que la innovación tecnológica y productiva han impuesto al sector manufacturero nacional, se le agregan los desafíos que aportan la búsqueda sistemática de la calidad y la competencia por el control de mercados expuestos a la multitud de ofertas provenientes de todos los rincones del mundo, parecería inevitable que las organizaciones sociales, y en especial, las empresariales cambien también sus mecanismos y modalidades de gestión. Y, entre ellos, los que refieren a la organización del trabajo y a la formación del capital humano no sólo han adquirido en los últimos tiempos una centralidad incuestionable sino que poseen una unidad casi indisoluble, desde que giran en torno a las habilidades, destrezas y calificaciones requeridas de los trabajadores.

1. La gestión organizacional y las competencias esperadas

Al menos desde los presupuestos teóricos, resulta imprescindible la extensión de la innovación a las tecnológicas blandas u organizacionales. Pero ello no implica que su aplicación se haya generalizado ni tampoco que acompañe indisolublemente a la incorporación de maquinarias y equipos de última tecnología. Por el contrario, cabe preguntarse si, incluso, no adquieren autonomía y, por tanto, se constituyen en una estrategia adaptativa por sí misma.

Los nuevos métodos organizativos implican modificaciones sustanciales en el ámbito y en las condiciones de trabajo y deberían estar destinados a generar cambios de actitud profundos y a modificar las prácticas de los trabajadores lo que exige, como mínimo, un grado mayor de participación.

El esquema de gestión de la fuerza de trabajo de la industria fordista se caracterizó por la parcelación extrema de las tareas y el uso extensivo de mano de obra no calificada. Para organizarla, por tanto, apelaba al control de métodos y tiempos, definición de estándares, sistemas de incentivos e inspección de calidad, a cargo de supervisores o trabajadores especializados.

El nuevo paradigma aporta, de mano de la electrónica, una nueva conceptualización de la mecanización de las máquinas de funcionamiento continuo que

permite la realización de varias series cortas al interior de un abanico de productos distintos (automatización flexible). Ello también afecta las exigencias del stock y los mecanismos de control de la calidad. Así, su gestión ha venido acompañada de nuevas modalidades organizativas tales como el just in time, kanban, producción en equipo o grupos de trabajo, subcontratación de tareas o servicios e incluso algunas formas de flexibilidad laboral (trabajadores a tiempo parcial, jornada reducida para todos los trabajadores o para grupos específicos, contratación por tareas, etc.). Cuando de modalidades de control se trata, se incorporan control estadístico de calidad, mejora continua, calidad total, programas cero defecto. Estos métodos producen impactos de diversa índole en los recursos humanos tales como un nivel de participación más intenso y diferente, reducción de los niveles jerárquicos, distribución diferente de la responsabilidad por los controles de calidad y también de productividad, definición de nuevos flujos de la información al interior de la organización y en el relacionamiento con los clientes así como la incorporación de programas de profesionalización gerencial.

Si bien la detección e incidencia precisa de estas nuevas modalidades organizativas requieren de un abordaje metodológico más volcado hacia el estudio de casos, en la Encuesta que se analiza se ha podido incursionar en forma global acerca de su grado de penetración en la industria nacional. De acuerdo a los resultados obtenidos, las acciones más destacables son la introducción de programas participativos que aparecen en casi la mitad de las empresas, la profesionalización del rol gerencial (presente en un cuarto) y el diseño asistido por computadora (vigente en alrededor de un quinto del universo, si se tiene en cuenta el casi 4% que lo tiene previsto). Respecto a los programas participativos, el acento estuvo puesto en el involucramiento de los trabajadores en los procesos de calidad, mejora del ambiente de trabajo, desburocratización, etc.

La lectura por comportamiento empresarial de estos componentes de la modernización de la gestión revela la fuerte asociación entre liderazgo y aplicación de nuevas estrategias organizativas. La introducción de programas participativos abarca al 75% de empresas de liderazgo pleno que, además, incorporan equipos flexibles y en la mitad de los casos diseño por computadora. De igual modo, la profesionalización gerencial aparece en las tres cuartas partes de ellas si se incluyen las empresas que tienen prevista su implementación. En el otro extremo, sólo 1 de cada 3 de las empresas inactivas ha implementado programas participativos y 1 de cada 10 se ha preocupado por la redefinición del rol gerencial.

La profesionalización gerencial entraña 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, que realice una coordinación horizontal, que proponga, estimule y practique nuevas modalidades de participación y de aportes desde la creatividad, etc. En realidad, en buena medida, de su capacidad y de su actitud

dependerá la superación real del modelo jerárquico-funcional de la empresa o el enmascaramiento de las viejas relaciones jerárquicas y del poder asimétrico, propio de las estructuras empresariales surgidas con la revolución industrial. Esta nueva concepción gerencial aseguraría que el cambio impregne la institución, en un efecto "cascada" o de "arriba abajo". Por ello, la preocupación por el nuevo rol gerencial que aparece en las empresas líderes es auspiciosa respecto a la penetración de nuevas modalidades organizativas.

Especial atención merece la preocupación por la calidad que se registra en estas ramas de actividad. Más de las tres cuartas partes de las empresas declaran realizar acciones aunque su grado de contundencia y elaboración está claramente determinado por el tipo de comportamiento empresarial. Las acciones van desde la más antigua y tradicional (control de calidad de la producción) hasta las más exigentes, representadas en el país por la normas ISO 9000 y el Premio Nacional de Calidad pero, en el proceso de "ascenso" hacia la calidad, mientras una de cada cinco de las líderes plenas han obtenido o están postulándose para la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad y la mitad de las líderes promedios están desarrollando programas de calidad total, las sobrevivientes e inactivas no han accedido más allá de los círculos de calidad en la fábrica.

Con igual regularidad, se ordena la implementación del control estadístico de calidad y el grado de involucramiento que se le adjudica a los trabajadores. La representación del compromiso de "todos" con la gestión de la calidad y la aplicación de fichas de control estadístico para cada pieza producida crecen con el incremento del nivel tecnológico.

Pese a la contundencia de esta asociación, el hecho de que también se comience a detectar apelación a nuevas modalidades de gestión en las empresas sobrevivientes e inactivas estaría, por un lado, abonando la hipótesis de la condición autónoma que ellas están adquiriendo pero también obliga a interrogarse acerca de si - en la medida en que no sean acompañadas de una formación sistemática de los recursos humanos y a radicales transformaciones en la estructura jerárquica- no quedarán reducidas a buenas intenciones o a meras afirmaciones de índole declarativo para "sintonizar" con las modas. Lo que sí es posible afirmar es que, por ahora, la innovación en la gestión del trabajo en Uruguay aparece más claramente asociada con la búsqueda de modificaciones en los comportamientos humanos y en las relaciones sociales al interior de la empresa que a la introducción de nuevas modalidades organizativas propiamente dichas.

Esto se ve especialmente reforzado por la acentuación en requerimientos de competencias de tipo comportamental a los trabajadores. En efecto, otra de las formas de impacto de las nuevas tecnologías en los recursos humanos refiere a las competencias reclamadas, entendiendo por tales el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que definen los comportamientos laborales y que

suponen conocimiento razonado, o sea conocimiento teórico acompañado de las cualidades y la capacidad de ejecutar las decisiones que la competencia sugiere.

Cada día la educación y la empresa realizan esfuerzos para acercarse en este proceso de instrumentar a hombres y mujeres para una producción y una sociedad en estado de cambio constante. Y también cada vez más parece imprescindible aceptar que la empresa puede y debe facilitar a sus trabajadores el acceso a la apropiación de la tecnología específica que define su perfil productivo. Pero, al mismo tiempo, la empresa espera y exige del trabajador actual que pueda aprender a aprender, aprender a investigar y aprender a trabajar. Por eso, se presentó a los entrevistados un listado muy acotado de aquellas habilidades, destrezas y conocimientos que, de acuerdo al reconocimiento unánime de analistas y empresarios líderes en los procesos de calidad y modernización, constituyen la base de las calificaciones requeridas por las nuevas tecnologías a obreros y supervisores. Así, cuando se habla de una "intelectualización de las calificaciones obreras" se le está reclamando al trabajador la capacidad de comprender los procesos de producción, manipular mentalmente modelos, tener una vigilancia activa e inteligente sobre la máquina, conocer los límites y los significados de los datos estadísticos y, fundamentalmente, manejar correctamente la información.

Estas exigencias se traducen en competencias cognitivas y herramientas a las que se accede por un mayor nivel de educación general. Entre ellas las requeridas más habitualmente son: pensamiento abstracto, capacidad para interpretar instrucciones, para comunicarse por escrito, para realizar operaciones lógico-matemáticas y para entender los procesos de informatización.

Pero, además, las nuevas formas de organización del trabajo reclaman de "virtudes ligadas al trabajo y disposiciones sociomotivacionales que faciliten la integración en equipos interdisciplinarios y heterogéneos" (Paiva, 1993) o sea de competencias comportamentales tales como la capacidad para trabajar en equipo, el incremento del nivel de responsabilidad, una mayor autonomía y aptitud de liderazgo y, la tan exigida e imprecisa aptitud o capacidad para el cambio, cuya expresión mínima en el lenguaje empresarial es la disponibilidad para rotar de horario y cuya verdadera dimensión es la capacidad de cambiar de puesto o tarea. Y, por último, también se le reclaman al trabajador conocimientos y destrezas específicas que hacen a la familia de ocupaciones en la que ha de desempeñarse y una capacidad de aprender a aprender o aprender constantemente que implica tanto una competencia cognitiva como comportamental que se construyen desde la educación general en conjunción con el saber de vida, el capital cultural de origen, y la actitud personal, etc.

Con respecto a los obreros el incremento de responsabilidad es la demanda que presenta el mayor número de adhesiones empresariales, seguida por la capacidad de trabajo en equipo y la de interpretar instrucciones a la que se suma -con una distancia de diez puntos- la disponibilidad para rotar de horario o puesto que es especialmente valorada por las empresas sobrevivientes, lo que está estrechamente vinculado a organizaciones productivas de tipo fordista. La capacidad de trabajo en equipo y de

interpretar instrucciones tienen validez similar para todos los comportamientos empresariales, aunque en este último caso, las empresas de liderazgo pleno se despegan presentando una mayoría rotunda a la que adicionan la valoración por mayor formación específica (reclamada por 8 de cada 10 empresas) y, aunque mucho más tímidamente, la aptitud de liderazgo. Especial mención merecen la existencia de casi un 50% de empresas de liderazgo pleno que acuerdan en la necesidad de un mayor nivel educativo general y requieren capacidad para la comunicación escrita (destrezas que sólo ellas mencionan con un porcentaje considerable).

Los datos presentados son inequívocos acerca del hecho que las empresas uruguayas están priorizando las competencias comportamentales en los obreros en procura de la confiabilidad (reafirmada por el doble efecto de la responsabilidad y la capacidad para interpretar instrucciones) y complementariedad entre los trabajadores. Pese a ello, parece especialmente interesante que sean las empresas líderes las que levanten la preocupación por la formación específica (80% de las plenas y la mitad de las promedio) porque ello estaría, entre otras posibles interpretaciones, anunciando el ingreso en una nueva etapa, ya detectada en los países desarrollados, de la transformación del paradigma.

Cuando se atiende a los supervisores se concluye que, en la actualidad, ellos deben demostrar ante todo un incremento de su responsabilidad, seguido y en este orden, de capacidad para trabajar en equipo, para interpretar instrucciones, para rotar en el puesto/horario, mayor formación específica, y, recién en esta instancia, aptitud para el liderazgo. Sin duda, este perfil a nivel general de la industria dinámica nacional ya no ofrece dudas del cambio en el rol del supervisor tradicional. Pero, esta transformación se percibe con claridad cuando se observa el perfil que surge de las manifestaciones de las empresas líderes: lo primero que ellas requieren es capacidad para interpretar correctamente instrucciones (casi 90%) y el incremento de la responsabilidad. Pero, con muy escasa distancia aparecen la formación específica y la capacidad para trabajar en equipo. Esta preocupación por la formación específica ya puesta de manifiesto para los obreros agrega a las explicaciones ya planteadas, tanto la perspectiva de la doble función de jefaturas-técnicas como la necesidad de formar al supervisor simplemente en lo específico de su nuevo rol. Hipótesis que se afirmaría en el hecho que la aptitud para el liderazgo aparece en estas empresas con una apreciación igual que la educación general y seguida de cerca por la capacidad para realizar cálculos lógico-matemáticos, destreza en la que las líderes plenas se separan ostensiblemente del resto del universo. Junto a estas apreciaciones respecto al cambio del perfil del supervisor se registran datos, en las empresas más innovadoras, que comprueban un achatamiento fuerte de la pirámide ocupacional, con la casi eliminación de esta categoría cuyas funciones se diluyen entre los técnicos, los obreros polivalentes y con mayor grado de autonomía y la implementación de trabajo en equipo.

El reclamo de algunas de las competencias comportamentales para obreros y supervisores así como la apelación a aquellas modalidades organizativas estrechamente vinculadas con ellas en las empresas sobrevivientes e inactivas

testimonia que el cambio en los requerimientos y perfiles de los trabajadores se está expandiendo, aunque lentamente, en el universo industrial dinámico nacional. En efecto, si bien los avances en incorporación de tecnología dura no han sido todo lo acelerados e intensivos que era dable esperar, aparecen señales claras en las estrategias empresariales acerca de la intención de sortear o compensar estas carencias con innovaciones en la organización del trabajo y con nuevos requerimientos en materia de recursos humanos, los que se encuadrarían en los lineamientos de un "nuevo paradigma industrial".

Antes estas transformaciones la pregunta inevitable refiere al proceso de ajuste entre estas nuevas exigencias y las realidades formativas de la mano de obra nacional.

2. La gestión de personal

La gestión del capital humano y, en especial, de su calificación debería constituir el punto de encuentro, el espacio de articulación, entre el deseo y la realidad. No hay cambio que se consolide sin trabajadores que se apropien de él. Sin embargo, las organizaciones empresariales y sindicales uruguayas no se han caracterizado, mayoritariamente, por colocar en el centro de sus preocupaciones y esfuerzos el desarrollo de políticas de recursos humanos innovadoras y, especialmente, coherentes. Esta situación comenzó a mostrar, en la presente década, importantes síntomas de modificación pero aún se perciben contradicciones y desatenciones preocupantes como, por ejemplo, las que muestran la gran mayoría de las firmas acerca de los niveles educativos y formativos de sus trabajadores, la falta de reflexión acerca de las relaciones determinantes entre dichos niveles y las competencias requeridas para la apropiación y desarrollo las innovaciones o la reticencia a asumir responsabilidades y políticas activas para compensar las carencias formativas, actualizar o perfeccionar las habilidades y destrezas.

Dado que el desempeño de la tarea por parte de los trabajadores presupone poner en práctica el acervo educativo previo, las aptitudes naturales y las adquiridas así como la capacidad para incorporar nuevos conocimientos que se plantean como condición de la tarea, los indicadores más potentes para caracterizar el capital humano de una empresa son el nivel educativo formal de los trabajadores en servicio y de los postulantes a ingreso y las políticas de capacitación asumidas.

Pese a ello, la información sobre los niveles educativos de los trabajadores, por parte de las empresas, ha sido históricamente escasa en la industria nacional. Este rasgo sólo reconoce cambios, en la actualidad, en aquellas firmas que se caracterizan por una estrategia global de innovación y por políticas de recursos humanos con buenos niveles de profesionalización. Una prueba contundente de lo expuesto es el de hecho que en la Encuesta, realizada en 1995, en la que se basa este texto no fuera posible reconstruir, con representación estadística válida, el perfil educativo de los trabajadores en servicio y sólo se haya podido efectuar un acercamiento cualitativo al de los recientemente ingresados.

a) Los requerimientos educativos de ingreso

Previendo las dificultades de información, se solicitó a los entrevistados del Módulo de Recursos Humanos que, considerando el total del personal incorporado en los últimos cinco años, informaran el nivel educativo que requirieron "mayoritariamente para cada categoría". De ese modo, se buscaba reconstruir el perfil dominante de los ingresados apelando a la "memoria" del entrevistado quién, en general, contestó teniendo en cuenta el perfil "ideal" requerido. Es, por tanto, a partir de esta precisión metodológica, que se presentan en el Cuadro 6 los perfiles demandados por la industria dinámica nacional, cuya lectura conduce a una primera sorpresa: la que deviene del peso que, en las categorías obreras, continúa teniendo la ausencia de exigencias educativas. En efecto, 4 de cada 10 de las empresas que incorporaron obreros no calificados y 3 de cada 10 de las que ingresaron obreros calificados manifestaron no incluir el nivel educativo entre sus requisitos, llegando esta relación a más de la mitad en las líderes promedio. Obviamente, en la medida en que se eleva la categoría ocupacional, disminuye la incidencia de la condición "Sin exigencias" pero, igualmente, ésta resulta preocupante.

La segunda apreciación está reservada a la persistencia de la relación entre obreros no calificados y nivel primario. Casi la mitad de las empresas declaran exigir a sus obreros no calificados un máximo de seis años de escolarización y este guarismo no presenta diferencias notorias por comportamiento empresarial, salvo en el caso de las líderes promedio lo que se explica por el incremento de la categoría "Sin exigencias". Como contrapartida de esta situación merece destacarse el 16% de líderes plenas y el 10% de las promedio que pretenden contar con obreros no calificados con Secundaria completa.

Cuando se trata de obreros calificados, los comportamientos empresariales comienzan a perfilarse en forma más coherente con los niveles tecnológicos. Así, 3 de cada 10 empresas líderes aspiran a reclutar personal con doce años de educación y más del 60% de las promedio requiere UTU⁵ / mientras que la totalidad de las inactivas se reparte entre Primaria y UTU. Esta exigencia de Enseñanza Secundaria completa e incluso la insignificante desde el punto de vista estadístico- pero no por ello desechable incidencia de demanda de Universidad incompleta para los obreros calificados por parte de las empresas con liderazgo pleno, hace a un "desplazamiento del saber obrero tradicional". En efecto, cada vez es más clara la obsolescencia de las habilidades y destrezas sustancialmente manuales y su reemplazo por conocimientos de base ancha que permitan dominar la organización y el conjunto del proceso productivo. Se trata del ya señalado "tránsito desde una óptica material a otra informativa"(Rojas, 1991).

En el reclutamiento de supervisores los comportamientos empresariales se diferencian aún con más intensidad: las empresas líderes los incorporan a partir de

⁵ Sigla genérica y de uso común para la formación profesional y educación técnica brindada por el actual Consejo de Educación Técnico-Profesional, ex-Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU).

Secundaria completa e incluso algunas exigen Universidad completa mientras que el resto del universo se define por una fuerte heterogeneidad donde el espacio ausente es el de los estudios terciarios.

Cuadro 6
Perfiles educativos requeridos al personal ingresado por comportamiento empresarial

	Total	Comportamiento empresarial			
		Liderazgo Pleno	Liderazgo Promedio	Sobrevivencia	Inacción
Ob. no calificados					
Primaria	48.9	57.1	21.8	50.9	55.6
Secundaria Incompleta	4.9	5.3	15.1	3.9	.0
Secundaria Completa	4.7	15.9	10.4	1.9	1.6
Utu	1.2	5.3	.0	.0	1.6
Sin exigencias	40.3	16.3	52.7	43.3	41.3
Ob. calificados					
Primaria	20.6	8.2	14.3	37.4	6.3
Secundaria Incompleta	12.0	17.7	6.1	8.5	16.8
Secundaria Completa	10.7	32.8	.0	.0	17.3
Utu	.8	4.7	.0	.0	.0
Universitaria incompleta					
Sin exigencias	30.8	16.4	18.2	31.4	46.4
Supervisores					
Primaria	10.8	.0	33.3	.0	19.8
Secundaria Incompleta	9.6	.0	.0	51.1	4.0
Secundaria Completa	22.0	52.7	33.3	.0	7.9
Utu	12.8	.0	33.3	48.9	7.9
Universitaria Incompleta	7.8	18.9	.0	.0	4.0
Universitaria Completa	5.1	8.5	.0	.0	.0
Sin exigencias	31.9	19.9	.0	.0	56.4
Administrativos					
Primaria	.8	.0	6.1	.0	.0
Secundaria Incompleta	5.3	8.4	.0	9.7	2.8
Secundaria Completa	48.1	58.8	54.6	58.1	33.9
Utu	11.2	4.2	12.3	3.9	17.3
Universitaria Incompleta	24.3	24.4	6.1	28.3	28.5
Universitaria Completa	3.5	4.2	20.9	.0	.0
Sin exigencias	6.8	.0	.0	.0	17.6
Técnicos					
Secundaria Completa	3.6	.0	.0	8.5	5.1
Utu	7.9	10.6	13.6	.0	8.1
Universitaria Incompleta	11.2	.0	6.8	39.4	4.1
Universitaria Completa	62.8	89.4	79.7	52.0	40.2
Sin exigencias	14.5	.0	.0	.0	42.5
Jefes					
Secundaria Completa	13.7	.0	35.5	25.9	6.2
Utu	4.6	18.6	.0	.0	.0
Universitaria Incompleta	14.1	35.1	.0	24.0	.0
Universitaria Completa	45.2	46.4	64.5	50.1	33.4
Sin exigencias	22.4	.0	.0	.0	60.4
Gerentes					
Secundaria Completa	5.9	13.2	.0	19.1	.0
Universitaria Incompleta	28.5	37.4	40.0	28.6	22.0
Universitaria Completa	44.4	49.5	60.0	52.3	36.4
Sin exigencias	21.1	.0	.0	.0	41.6

Fuente: CEPAL, Oficina de Montevideo

En el caso especial de esta categoría ocupacional, también se nota otro elemento diferenciador del comportamiento de las empresas tecnológicamente innovadoras con el del resto del universo. Mientras entre las primeras sólo el 40% declara no haber tenido incorporaciones, entre las restantes este porcentaje prácticamente se duplica. El acceso tradicional a los puestos de supervisión se ha realizado por promoción interna y/o antigüedad por lo que la actitud de incorporación mayor por parte de las empresas líderes responde, fundamentalmente, al cambio de este modelo de reclutamiento que impide o limita la exigencia de un perfil educativo más alto. O dicho de otro modo, la heterogeneidad educativa reconocida en todas las otras categorías de comportamiento empresarial quizás refleje más la realidad del capital humano disponible para acceder a los puestos de supervisión que la definición de un perfil de ingreso. Estas consideraciones resultan especialmente útiles para ser tenidas presentes al visualizar la temática de capacitación de supervisores que se presentará en el próximo capítulo.

La exigencia de enseñanza universitaria completa es determinante, como era de esperar, para los técnicos aunque sigue estando estrechamente relacionada con los desafíos de los distintos pisos tecnológicos: la requieren la casi totalidad de las empresas con liderazgo pleno y sólo 4 de cada 10 de las inactivas, cuya heterogeneidad educativa reitera las imprecisiones en la definición de los conocimientos requeridos

Ahora bien, cuando los perfiles educativos son analizados según realización de capacitación empresarial (variable que se presenta en el próximo capítulo) se detectan bienvenidos síntomas de una coherencia más fuerte. Así, la opción por la no exigencia educativa se reduce drásticamente, o decididamente no aparece, en las empresas que realizan capacitación intensiva (el 27% de ellas la aplica para obreros no calificados y menos del 4% para obreros calificados, careciendo de representación en las restantes categorías ocupacionales). De igual forma, los requerimientos educativos son siempre más elevados en las empresas que planifican sistemáticamente sus acciones de capacitación: 2 de cada 10 aspira a Secundaria incompleta para los obreros no calificados mientras entre quienes hacen capacitación puntual la misma demanda la presenta el 1% de los que responden.

La síntesis de la información manejada ratifica una asociación previsible y una constatación preocupante. La primera se expresa en la relación frontera tecnológica y mayor exigencia educativa, por un lado; dispersión y desvalorización de los perfiles educativos y comportamientos empresariales de sobrevivencia o inacción, por otro. Ambas confluyen en la constatación de que las posibilidades de inserción laboral de los menos educados, en el país, siguen estando asociadas a las empresas cuyo futuro está decididamente en cuestión.

b) La relación educación-trabajo: ¿una alianza posible?

Todo lo expuesto conduce a la impostergable necesidad de contar en el país con una política sistemática destinada al incremento de la calidad y de la pertinencia de la formación de los recursos humanos del país. Sin embargo, su desarrollo debe necesariamente partir de reconocer los desencuentros y fracturas que la realidad aporta. Entre ellos, sin duda, ocupa un lugar nada menor la aparente "desatención" o "desvalorización" que la práctica empresarial muestra hacia el sistema educativo. Al menos eso sugiere esa falta de "registro sistemático" (material y conceptualmente hablando) sobre un atributo tan clave de la dotación como el capital educativo de base de los trabajadores que se detecta cuando se consulta a las empresas.

El fenómeno reconoce explicaciones que provienen tanto del ámbito micro como del macro. Entre las primeras pueden señalarse:

i) la supervivencia de una lógica confrontacional y de una concepción de los recursos humanos, propia de la organización fordista, donde el trabajador manual podía "aprender haciendo".

Dado que ella obedece, ante todo, a patrones culturales su erradicación exige un tiempo más largo, esfuerzos más continuos y sistemáticos que los demandados por la incorporación de nuevos equipamientos así como la coincidencia en la voluntad de cambio de empresarios y trabajadores;

ii) una valorización desigual del rol y del grado de profesionalización de las áreas de Personal de las empresas. Si bien el país ha asistido, en la última década, a la implementación y desarrollo de múltiples instancias formativas para el área (ya sea a nivel de estudios formales terciarios o universitarios, como en el circuito privado de capacitación), la incorporación de personas con formación sólida y específica no es sinónimo de reconocimiento inmediato en la estructura y en las lógicas de acción empresarial de una valorización del rol de los recursos humanos. Muchas veces los esfuerzos unilaterales de tecnificación del área no son recogidos en las decisiones o estrategias de la dirección en materia de recursos humanos, dando lugar a hábitos de gestión incongruentes o híbridos y a una política de personal de corte inmediato, ceñida por los requerimientos del hoy y sin previsión de las demandas del mediano plazo.

iii) un reciente "desmantelamiento" de las áreas de Personal como resultado del proceso recesivo de los últimos años que parece haber afectado también a la figura específica del administrador de Personal y que se traduce en el incremento de áreas no autónomas o dependientes de las gerencias de producción o de administración, etc. Esto también encuentra razón de ser en la extensión de nuevas modalidades organizativas, de tipo sistémico, con requerimientos de polifuncionalidad y nuevos roles gerenciales que concentran en el tomador de decisiones todos los ámbitos de acción. Así, por ejemplo, la línea o la gerencia de producción define los perfiles requeridos, las exigencias de desarrollo y los planes de capacitación o perfeccionamiento, lo que si bien, en una primera instancia, puede aportar eficiencia y concentración de esfuerzos,

atenta contra la planificación y organizacional global y, fundamentalmente, debilita la reflexión acerca de las condiciones y necesidades para el desarrollo personal y profesional.

A estas y otras razones que refieren a la "cultura empresarial individual" deben agregársele las que derivan de la políticas públicas, especialmente en materia educativa.

A partir de los 70', el sistema educativo nacional, mayoritariamente estatal - tradicionalmente conceptualizado como de buena calidad en el contexto continental- ha pagado el precio del vertiginoso crecimiento de la cobertura con fuerte pérdida de la calidad y acentuada obsolescencia de los conocimientos impartidos. Las transformaciones económicas y tecnológicas en curso intensificaron la tradicional falta de articulación entre el sector productivo y la educación, que también se estaría expresando en la referida debilidad del registro.

La opinión empresarial mayoritaria es de queja acerca de las distancias entre sus necesidades y los contenidos y la calidad de la formación de la mano de obra que brinda el sistema educativo. Esta disconformidad reconoce matices y explicaciones diferenciadas según se trate de la educación primaria y media general o técnica ⁶/. Con relación a las primeras, las principales críticas empresariales refieren a las intensas deficiencias que sus egresados muestran en materia de comunicación oral y escrita, matemática, pensamiento lógico, desenvolvimiento de la reflexividad y criticidad, la ignorancia total sobre computación e inglés y, sustancialmente, la incapacidad del sistema educativo para internalizar en sus educandos valores de corte ético (responsabilidad, disciplina, contracción al trabajo, ordenamiento lógica de las tareas, etc.). Como contrapartida, se señala que, pese a todo, la educación secundaria completa aporta una base de educación general que, aún con sus deficiencias, permite y facilita el entrenamiento en el puesto del trabajo y reduce los tiempos y la inversión en capacitación específica por parte de la empresa.

⁶ Los niveles ofrecidos por el sistema educativo uruguayo son:

- a) Educación primaria: 6 años de duración obligatoria a los que se agrega la cobertura en franco ascenso, partir de la regorma educuativa en curso, del pre-escolar par 4 y5 años. El objetivo de la reforma actual es llegar al 2000 con una cobertura plena del preescolar, lo que permitiría asegurar 11 años de educación obligatoria;
- b) Ciclo Básico de Educación Media: 3 años, con los que se complementan los 9 años actualmente obligatorios. El Ciclo Básico es único pero tiene diferencias en las áreas de educación humanística o técnica conocido como UTU-Universidad del Trabajo del Uruguay);
- c) 2do. Ciclo de Educación Media: 3 años en el ámbito de Secundaria, con orientaciones de bachillerato pre-universitario y 4 años cuando se trata de cursos técnicos, impartidos por la UTU;
- d) Educación terciaria: a cargo de la Universidad de la República y Universidades Privadas o de Institutos de Formación Docente, Militar, etc.;
- e) Paralelamente, a través del Colegio de Educación Técnico-Profesional, el Estado brinda formación profesional (post-primaria) y superior (post-ciclo básico). Al conjunto integrado por estos niveles más los cursos técnicos (educación media técnica) se le designa, en forma global, como educación formal para el trabajo.

Quando se trata de la educación para el trabajo, las críticas se centran a la ausencia de alternativas educativas para las áreas dinámicas e innovadoras de la economía, la obsolescencia curricular y de equipamientos, la falta de actualización y/o nivel educativo de sus docentes así como del conocimiento directo de la realidad empresarial, la falta de materiales, equipos y tiempos para el aprendizaje práctico, la excesiva teoría, etc. Todo ello hace que "si bien los egresados de la UTU tienen una formación técnica más próxima, debemos esperar un par de años para que responda a las necesidades del puesto. Vienen con formación envejecida y expectativas erróneas".

Tampoco la Universidad escapa a los cuestionamientos. En ese sentido, la siguiente transcripción del testimonio de un entrevistado habla por sí misma: " La Universidad está mucho más atrasado que la empresa, enseña cosas que ya no se usan en la práctica, está desvinculada de la realidad, faltan laboratorios, falta práctica. La empresa para competir valoriza el entrenamiento y la actualización. Las que no estudian e investigan, las que no se actualizan quedan fuera del mercado. Es el mercado el que requiere actualización, el sistema educativo superior desconoce la realidad en la que se mueven las empresas. El docente no trabaja en la empresa y se dedica sólo a la docencia...En la empresa hay riesgo, en las universidades no" Hay ingreso irrestricto, lo que permite el facilismo, la falta de rigor, los estudiantes eternos. No hay control para que egresen los que se necesitan, No hay carreras cortas, adaptadas a las necesidades de inserción de los jóvenes y a las demandas de técnicos medios y con especializaciones nuevas".

Como se observará, las apreciaciones de los empresarios uruguayos no difieren para nada con las realizadas por sus colegas latinoamericanos dado que, como dice Pablo Gentile, "para ellos el mundo escolar es un mundo artificial que se define por contraposición al mundo social "empresarial" como mundo real, necesario, y, por tanto incuestionable".

Sin duda, la insatisfacción empresarial ante la educación tiene sobrados fundamentos: la articulación educación-mundo productivo ha sido prácticamente inexistente lo que se manifiesta, entre otros aspectos, en la inexistencia de representación empresarial y sindical en las instancias de decisión educativa, con la sola excepción del Consejo de Capacitación (COCAP) y el SINAFO⁷ / . La contrapartida es que el financiamiento y la responsabilidad de la educación pública ha sido totalmente estatal, no hay aportes empresariales ni legislación que norme este relacionamiento y facilite, por ejemplo, las pasantías por parte de estudiantes y

⁷ COPAC: su Consejo Directivo está presidido por el Director Nacional de Educación Pública e integrado por representantes ministeriales y de las cámaras empresariales. Está dedicado a la capacitación de adultos, si bien cuenta con aporte estatal, se autofinancia en un alto porcentaje con el producido de us curso. Estos son de corta y media duración y muestran una relación estrecha con la demanda. SINAFO⁷ (Sistema Nacional de Formación Dual): se inscribe en el ámbito de la Administración Nacional de Educación Pública y cuenta con apoyo técnico y financiero del gobierno alemán. Tiene como objetivo el desarrollo de la formación dual en el país pero, hasta la fecha, ha tenido una cobertura mínima y esencialmente dirigida a la formación de instructores de empresa.

docentes. Los empresarios parecen olvidar, en la persistencia de este tipo de críticas, que es imposible (por costos, tiempos y objetivos) la reproducción, en el microcosmos del aula, de la tecnología específica o del ambiente laboral. La práctica válida para un estudiante es su confrontación en el ambiente laboral y su interacción con la tecnología específica que sólo la fábrica puede poseer.

A partir de la mitad de la década, este divorcio ha comenzado tibiamente a superarse mediante estrategias focalizadas desde el sector público destinadas a "acercar", en el corto plazo, a la mano de obra a los requerimientos del empleo disponible y con el desarrollo de un sistema privado de capacitación el cuál todavía sigue siendo más de oferta que de demanda. Las iniciativas más significativas, desde el ámbito público, se encuentran en el Ministerio de Trabajo que, a través de la tripartita Junta Nacional de Empleo y con los recursos de un potente Fondo de Reversión, asumió la capacitación de desempleados apelando a la compra de servicios privados que deben necesariamente responder a la detección de demandas reales. Para ello cuenta con una línea destinada a diagnósticos sectoriales. A partir de 1996, la ley autorizó la extensión de sus servicios a jóvenes, sectores en proceso de reversión y otras poblaciones específicas (mujeres, discapacitados, etc.), Por su lado, el Instituto de la Juventud -en algunos casos mediante el apoyo de fondos externos- viene desarrollando, desde los inicios de los noventa, políticas de apoyo al empleo juvenil tendientes a ofrecer a los jóvenes oportunidades de adquirir la experiencia laboral que tanto se les reclama y/o pivoteadas en torno a la capacitación.

Paralelamente, y desde las organizaciones no gubernamentales, se asiste a diversas acciones destinadas a mejorar las oportunidades de empleo de poblaciones carenciadas o discriminadas apelando, entre otras estrategias, a la capacitación puntual y específica.

Estas acciones han contribuido a la toma de conciencia por el poder político de la necesidad de un marco normativo que las promueva y/o encuadre y, en el presente año, está para aprobación parlamentaria una ley que habilita diversas modalidades de pasantías, becas y contratos de aprendizaje con exoneración de aportes patronales para motivar a los empresarios a "abrir" sus empresas a estudiantes y egresados recientes de los institutos de formación para que puedan acceder a la tecnología vigente, complementando su formación, y/o aprender, en situación real, a desempeñar la tarea. Esta ley no incluye pasantías no remuneradas por lo que su inclusión obligatoria en el currículo de la educación técnica continúa siendo inviable.

Todo ello ha comenzado a dinamizar el sistema privado y público de capacitación y, fundamentalmente, a "hacer conciencia" acerca de la necesidad de identificar en forma precisa las necesidades y requerimientos del sector productivo y las falencias y potencialidades de los demandantes de empleo para definir y ajustar la oferta formativa. Ninguna de las dos exigencias resulta de fácil concreción, porque la incertidumbre económica dificulta los estudios prospectivos acerca de potencialidades de desarrollo de los distintos sectores productivos y porque la vertiginosidad de los

cambios, sumada a la escasa práctica e instrumentación empresarial, torna muy imprecisa la definición de requerimientos específicos.

Este tipo de estrategias se dirige al corto plazo y tiene un fuerte contenido remedial. La atención al mediano y largo plazo corresponde a la educación formal y, en ese sentido, a partir de 1995, el país está encarando una reforma educativa integral cuyos ejes estructuradores son la búsqueda de la equidad y el mejoramiento de la calidad. La traducción de estos ejes a la educación media implica la reforma curricular del ciclo básico, mediante la extensión del tiempo de atención, la reducción del número de asignaturas, la redefinición de la currícula por áreas, la incorporación de la enseñanza de computación e inglés desde primer año y la innovación en la gestión escolar. En la educación técnico-profesional, la reforma se propone "el logro de una educación técnica y tecnológica coherente, articulada y de calidad que, al mismo tiempo que atienda sus cometidos específicos (brindar una formación eficiente y polivalente que colabore con la transformación de las estructuras productivas y mejore las condiciones de vida de los trabajadores) se articule y complemente con la Educación Secundaria en el esfuerzo por dotar a la población de una educación básica y media integral". Para ello, está reestructurando y reformulando su oferta educativa, siendo las principales novedades la implementación del Ciclo Básico Tecnológico y del Bachillerato Tecnológico. El primero consta de dos modalidades, agraria y técnica, y se propone internalizar en los adolescentes la cultura tecnológica y desarrollar las competencias científicas y tecnológicas que habrán de servirle de base para una posterior y complementaria opción vocacional más amplia y moderna. Los Bachilleratos Tecnológicos, de 3 años de duración, con la doble finalidad de ser una instancia de educación media terminal y otorgar el certificado de Auxiliar técnico. Están destinados a constituir la base intelectual, técnica y de habilidad manual que integre contenidos y enfoques interdisciplinarios y transversales, en torno a un eje o núcleo organizador que responde a los principales campos de desarrollo de la economía nacional y se estructura en torno a familias ocupacionales. Así se han implementado, en 1997, las siguientes orientaciones: Química Industrial y Básica, Termodinámica, Mantenimiento y Procesamiento Informático, Administración y Servicios y Tecnología Agraria. Se prevé para 1998 la apertura de Tecnología y Diseño de la Construcción y Mecatrónica. Los Bachilleratos habilitarán tanto al ingreso a la Universidad como para continuar estudios técnicos de especialización, en el propio CETP, con los que se buscará atender la formación de técnicos medios y superiores según las demandas formativas de los sectores productivos.

Para la definición curricular y las competencias de egreso de los Bachilleratos se han establecido contactos con los principales empresarios de las ramas de actividad involucradas, con la Cámara de Industria y las cámaras empresariales específicas y se han involucrado en el diseño a técnicos universitarios. Se prevé la inversión en construcción o reparación de edificios y en la adquisición de software y equipamiento didácticos de última tecnología y se apela al aprendizaje por simulación y a la integración de las pasantías a la currícula.

Si bien estas propuestas de la reforma educativa son muy recientes, tienen carácter de experiencia piloto y, por ende, implican una cobertura escasa, los objetivos son muy explícitos en cuanto a buscar desarrollar en los y las jóvenes una educación general sólida, con buenas bases científicas y tecnológicas y los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan flexibilidad y rápida adaptación al cambio y al aprendizaje permanente. Se parte de concebir a Uruguay como un pequeño país, en proceso de desarrollo, e inserto en un mundo sujeto a cambios económicos, científicos y tecnológicos constantes. Se entiende que el desafío educativo es el de preparar a sus recursos humanos y a su economía para vivir en la incertidumbre. "Los lenguajes simbólicos cuyo dominio se requiere van más allá de la capacidad de expresión y comunicación oral y escrita, incluyen la computación, la telemática, la lengua extranjera y la valoración crítica de los mensajes audiovisuales... Se vuelven indispensables el dominio de métodos y conocimientos científicos para poder comprender, interpretar y manejar los fenómenos naturales y sociales; la adquisición de competencias matemáticas para adquirir metodología y dominio de estrategias para identificar problemas y solucionarlos; la modificación de las competencias sociohistóricas desde que los límites culturales y la geografía mundial se vuelven imprecisos y las comunicaciones vía satélite modifican radicalmente el manejo de la información. Y, por último aunque no menos importante, se impone el aprendizaje de una cultura tecnológica que facilite la integración de los jóvenes en el mundo de la producción y el trabajo y la comprensión de sus dimensiones técnicas y sociales" (ANEP/CETP, 1996).

La reforma educativa uruguaya se diferencia de la mayoría de las que se están implementando en América Latina por su profundo carácter estatista lo que no impide que proclame la necesidad de la participación del sector productivo. Así, en la plataforma de reforma de la educación técnica se sostiene: "La empresa es quien presenta mayor flexibilidad para percibir los cambios que se están gestando en el mundo y mayor capacidad de respuesta rápida para transformarse, incorporando las nuevas orientaciones. Inversamente, su misión no es intervenir en la educación y formación del capital humano del país. La empresa es, sin duda, responsable de capacitar a su personal para que obtenga las destrezas y habilidades que su nivel tecnológico requiere... Pero estas especializaciones se obtienen a partir de conocimientos sólidamente adquiridos en el sistema educativo. Si la educación nacional carece de calidad, entonces la empresa se ve obligada a "compensar" estas falencias. Sin embargo, en ningún caso, la empresa educa a la población nacional ni tiene capacidad de prever cuáles serán los requerimientos educativos y de formación profesional y técnica en el mediano y largo plazo. Es el Estado quien tiene la responsabilidad de actuar para formar los recursos humanos, porque sólo interviniendo en la educación se puede desarrollar a las personas y formar a los ciudadanos... Por ello, si bien la responsabilidad por una educación de calidad para todos es una tarea ineludible del Estado, la vinculación, articulación y cooperación del sector privado es indispensable para asegurar el acceso al conocimiento y a la tecnología de frontera; la pertinencia de las competencias y los perfiles ocupacionales y, principalmente, el hábitat insustituible del aprendizaje práctico de alumnos y docentes".

Habr , por tanto que esperar para saber si estas señales y declaraciones de principio, desde el ámbito público, se concretan con éxito y logran superar la condición de experiencias piloto. De todos modos, este esfuerzo del Estado requiere de la sintonía y el compromiso de los restantes actores sociales, en especial empresarios y sindicalistas, para superar la enorme brecha entre la realidad de los conocimientos y destrezas de los actuales trabajadores y desempleados y los que pueda requerir el contexto productivo y ciudadano del próximo siglo. Si el desafío es elevar la empleabilidad, incrementar la productividad y la eficiencia así como la creatividad individual y colectiva, promoviendo la experimentación de nuevas formas de organización del trabajo y de asociación para la producción, parece evidente que la nueva agenda de formación debe ser protagonizada y reclamada por todos y debe propender al desarrollo de nuevas actitudes frente al significado del trabajo productivo y del ambiente en el que se produce el mismo.

IV. LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL:  ESTRATEGIA O INSTRUMENTO?

La necesaria articulación entre intervenciones provenientes de ámbitos diversos encuentra un ejemplo privilegiado en la capacitación empresarial, desde que ella puede constituirse en el componente estratégico que transforme en acción las intenciones y necesidades de cambio que el proceso productivo demanda.

Entre las responsabilidades u oportunidades que la capacitación empresarial no debería soslayar es posible señalar:

- a) el ajuste entre la formación general que brinda el sistema educativo y aporta el trabajador individual y las peculiaridades tecnológicas y productivas de cada empresa o rama de actividad;
- b) la complementación o actualización de aquellos saberes y destrezas que la educación general no aportó o que simplemente fueron afectados por la obsolescencia;
- c) la incorporación de las nuevas competencias y aptitudes exigidas por el proceso permanente de innovación tecnológica u organizacional;
- d) la circulación y apropiación de la información requerida tanto para atender las demandas productivas específicas como para consolidar la estrategia organizacional que cada unidad empresarial se haya propuesto.

Si bien este tipo de consideraciones parecen, en la actualidad, no merecer ningún tipo de cuestionamiento, ello no es sinónimo de una implementación generalizada o masiva de actividades de capacitación por parte de la industria nacional. Son múltiples los testimonios y estudios que identifican a un segmento empresarial significativo que no ha realizado hasta ahora actividades de capacitación así como a un

número muy importante de empresas que recién las están comenzando a diseñar y sólo las implementan ante urgencias puntuales.

Esta heterogeneidad de comportamientos es la consecuencia lógica de un proceso de innovación y modernización que se está dando de manera gradual y paulatina y obedece a la igualmente intensa heterogeneidad tecnológica y estratégica al interior de cada rama de actividad y del sector industrial concebido globalmente que ya se ha presentado.

A. EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

Varias interrogantes surgen cuando se intenta conocer no sólo cómo se vienen incorporando las acciones de capacitación a nivel empresarial, cuál es su dimensión y extensión, sino también el rol que se le confiere en el proceso de modernización organizacional o, de implementación del "nuevo paradigma".

La declaración empresarial acerca de la realización de capacitación aporta una primera aproximación. Se le plantearon a los entrevistados tres opciones de respuesta que buscaban caracterizar el comportamiento empresarial respecto a la capacitación: no realización, realización puntual o intensa. La realización puntual corresponde a las empresas que asumen acciones destinadas a cubrir las necesidades que van surgiendo en el desarrollo del proceso productivo. La realización intensa caracteriza a aquellas que han asumido un compromiso fuerte, complementario o decididamente constitutivo del proceso de innovación, concibiendo la formación de sus recursos humanos como un componente estratégico del "nuevo paradigma".

En el universo estudiado, más de la mitad de las empresas ha realizado capacitación puntual (58%), mientras que un cuarto de ellas reconoce no haber encarado ningún tipo de acción capacitadora y apenas algo menos del 20% ha desarrollado una política intensiva de capacitación. A su vez, casi la mitad de éstas se caracterizan por un comportamiento de liderazgo pleno (47%), seguidas de algo menos de un 40% de las definidas como de liderazgo promedio, mientras que casi el 70% de las que encaran ocasionalmente acciones se reparte entre las empresas sobrevivientes e inactivas. Otra lectura posible señala que ninguna de las empresas con dinamismo inversor ha dejado de capacitar a sus trabajadores mientras que esta negativa se halla presente en más de la mitad de las inactivas y en 4 de cada 10 de las sobrevivientes.

Tal como ya se señalara para otros aspectos de la política empresarial, se pone en evidencia una rotunda asociación entre realización intensa de capacitación y liderazgo. Quienes han instrumentado la capacitación sistemática son las empresas líderes lo que es coherente con las exigencias de la incorporación de innovaciones tecnológicas y de nuevas modalidades organizativas que en ellas se han constatado.

Cuadro 7
Realización de capacitación por rama de actividad

	Total	Capacitación (expresada en porcentaje)		
		Sí, puntual	Sí, intensa	No
Total	211	58	18	.0
Industria Prod.	17	72	28	.0
Lácteos				
Cerv/Maltería	4	.0	100	.0
Bebida s/alcohol	8	56	25	19
Lav/Hil/Tejed	39	67	19	14
Curtiembres	31	35	8.3	57
Aserraderos	22	42	15	43
Química Básica	14	50	21	29
Pinturas	9	58	28	14
Otros Prod.	5	20	40	40
Cámaras/Neumáticos	3	100.0	.0	.0
Plásticos	52	72	8.7	20
Metal n/ferroso	3	67	33	.0
Autom/Repuestos	5	80	20	.0

CEPAL, Oficina de Montevideo

Quando la política de formación es observada desde las ramas de actividad, la totalidad de las empresas de Cervecería y Maltería la encara en forma sistemática, siendo el único de los sectores estudiados que presenta un perfil tan rotundo. Le sigue a distancia Otros Productos Químicos con un 40% de empresas definidas por la realización intensiva. Este perfil sectorial se torna aún más revelador al recordar que Cervecería y Maltería fue la única rama dinámica que mostró homogeneidad desde el punto de vista del comportamiento empresarial. No es entonces casual que una rama con intensa inversión en capital y nivel tecnológico promedio o de frontera instrumente para su capital humano un esfuerzo continuo de formación.

Por su lado, la capacitación para solucionar necesidades coyunturales del proceso productivo aparece como la estrategia prioritaria en la mayoría de los restantes sectores. La totalidad de las firmas de Cámaras y Neumáticos, el 80% de las de Automóviles y Repuestos y más del 70% de Plásticos y Productos Lácteos se inscriben en esta línea, asociándose claramente comportamientos heterogéneos a nivel intra rama y capacitación puntual.

Por último, Curtiduría aparece como la menos preocupada por la temática.

Como síntesis, hay que reconocer que, en Uruguay hoy, tan sólo el 18% de las empresas de las ramas estudiadas realiza un esfuerzo sistemática de formación de sus trabajadores.

1. La detección de necesidades

En un universo que muestra tantas disparidades, parece importante encontrar algunos indicadores acerca del nivel de profesionalismo con la que se encara la capacitación. Con los datos disponibles fue posible identificar dos: la detección de necesidades y los criterios de selección.

Al menos en teoría, no es posible concebir el diseño de una adecuada política de capacitación sin contar con un diagnóstico preciso y detallado del capital humano disponible.

Esta es la función de la detección o relevamiento de necesidades. De la profundidad con la que se realice depende, habitualmente, el propio resultado. El fin último del relevamiento de necesidades es, precisamente, hacer corresponder las expectativas con los recursos y maximizar las disponibilidades para alcanzar los objetivos. En otras palabras, asegurar que coincidan las respuestas a las tres preguntas básicas de la instrumentación de un proceso de capacitación: por qué, en qué y a quién capacitar.

En la industria dinámica uruguaya sólo algo más de un tercio de las empresas que realizan capacitación encara de manera rigurosa un proceso de detección de necesidades, entendiendo por tal el agrupamiento de las siguientes opciones: decisión estratégica, política acordada con los trabajadores, planificación sistemática por el área de Personal o por la línea. En el otro extremo, un 52% renuncia a la previsión y deja en manos de la oferta de mercado o de las necesidades puntuales la construcción última de su plan de capacitación.

Cuadro 7
Detección de necesidades de capacitación por comportamiento empresarial

	Total	Comportamiento empresarial			
		Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción
Total	158	30	37	44	47
Acordada con trabajadores	1.9	.0	8.2	.0	.0
Sistemática por personal	8.4	16.5	12.9	6.2	.0
Planificada por la línea	12.5	10.7	17.1	10.0	11.0
Ante oferta de mercado	31.8	20.9	23.9	35.3	43.3
Por necesidades puntuales	20.6	24.0	16.8	23.5	19.5
Por Personal Ingresado	5.4	.0	2.7	17.3	.0
Pedida p/trabajo	2.3	.0	2.7	.0	5.9
Decisión estratégica	12.1	21.4	5.5	3.1	20.4
NS-NC	4.9	6.6	10.3	4.5	.0

CEPAL, Oficina de Montevideo

Las cuatro opciones planteadas en el primer agrupamiento reconocen, incluso, un ordenamiento de acuerdo al grado de compromiso empresarial con la capacitación que entrañan. El 12% de firmas para las que la detección de necesidades responde a

una decisión empresarial y el 2% de las que la prevén en sus convenios colectivos son aquéllas que conciben la formación de sus trabajadores como un componente constitutivo de su modelo organizativo y tecnológico y, por ende, programan su realización mediante una planificación cuidadosa que se pone de manifiesto en la presencia de un área de Personal bien estructurada y con un alto nivel de especialización educativa de sus integrantes. En este teórico ordenamiento, a continuación e incluso con una diferencia muy sutil que en muchos casos podría simplemente asimilarse a las dos alternativas anteriores- se posicionarían quienes responsabilizan al área de Personal de una detección sistemática de necesidades: ello implica centralización de la actividad con determinación de áreas prioritarias concordantes con los planes de desarrollo empresarial, registro ordenado de niveles educativos y competencias adquiridas previamente por los potenciales capacitados, seguimiento de las acciones, definición precisa de perfiles ocupacionales y, generalmente, fijación de criterios objetivos para la selección de los participantes. Por último, cuando es la línea la que define las necesidades, si bien es posible pensar en un conocimiento más estrecho o ajustado de las capacidades y desempeño de los trabajadores y de sus déficit para alcanzar el óptimo requerido así como de los contenidos de la formación a brindar, también debe tenerse en cuenta la incidencia de una mayor subjetividad en la selección, una dependencia también mayor a lo coyuntural y una menor capacidad de priorización por áreas de desarrollo.

Al estudiar los mecanismos de detección según comportamiento empresarial, estas distinciones se visualizan mejor. Las empresas líderes plenas presentan la mayor representación en las alternativas de decisión empresarial y planificación por el área de Personal. La preponderancia a la apelación a las ofertas de mercado o la renuncia a una previsión que entraña el responder a las necesidades coyunturales se asimila fuertemente con las empresas sobrevivientes e inactivas. Pese a estas tendencias claras también se registran actitudes disonantes como las del 20% de empresas inactivas que se ubican en la opción de decisión estratégica.

Una racionalidad mayor presenta el corte por tipo de capacitación. En efecto, la amplia mayoría de las firmas que enfrentan la capacitación en forma puntual, dependen de las propuestas externas o salen a buscar la "solución" cuando los requerimientos de la línea o su propia carga de trabajo así lo dictan. En cambio, cuando hay una voluntad intensa de calificar a los trabajadores, la planificación está a cargo del área de Personal o es el sector el que la proyecta. En ambos casos hay una clara racionalidad en la detección, desde que la planificación previa impide las solicitudes de entrenamiento que no atiendan a las reales necesidades de la empresa y permite anticipar futuras demandas.

La consideración de la rama de actividad permite la construcción de dos subconjuntos bien diferenciados: las distintas formas de planificación, sólo aparecen con fuerza en Automotores y Repuestos, Cámaras y Neumáticos, Bebidas sin alcohol y Productos Lácteos. Las restantes ramas se distribuyen con variaciones entre respuesta a la oferta y necesidades puntuales, destacándose la primera alternativa para la

totalidad de las empresas de Metales no ferrosos y el algo menos de la mitad de las de Lavandería y Tejeduría.

2. Los criterios de selección

La definición de criterios objetivos para seleccionar a los trabajadores a ser capacitados es también un indicador del grado de profesionalismo con el que se asumen las políticas de capacitación.

Al igual que en el punto 1, se puede realizar un ordenamiento entre los criterios posibles a utilizar a la hora de elegir a quién capacitar. Se puede distinguir un primer subgrupo compuesto por los que presuponen una intervención más técnica del área de Personal, como lo son la evaluación de desempeño o el nivel educativo del trabajador, un segundo estadio al que pertenecen las alternativas de ajuste del perfil con los requerimientos que exige un análisis o reflexión por parte de los responsables para comparar las competencias del trabajador con las habilidades y destrezas del puesto- y, por último, las opciones que se basan en juicios subjetivos o intereses personales como lo son la recomendación del superior y la solicitud del trabajador. Cuando la definición sobre la necesidad de capacitar está impuesta por la implementación de los cambios, en consecuencia no se podría hablar de criterios de selección, desde que es una variable exógena la que señala a quiénes se capacitará.

En la muestra industrial investigada, con independencia de la categoría ocupacional, el criterio predominante es el ajuste entre el perfil y los requerimientos, seguido por la exigencia de atender al personal afectado por el cambio. Ello implica que, salvo para los obreros y administrativos de las empresas con capacitación intensiva, no se registran porcentajes significativos de aplicación de los criterios más rigurosos. Como segunda apreciación cabe destacar la preeminencia de la aplicación de un criterio fuertemente subjetivo como es la solicitud del trabajador cuando se seleccionan gerentes en las empresas que capacitan en forma intensa.

El examen de este indicador por comportamiento empresarial permite confirmar algunos de los rasgos distintivos de la tipología. Así, son las empresas con liderazgo pleno las que apelan mayoritariamente a la evaluación (25% de las que seleccionan obreros aplican este método) y, en ellas, se registra la mayor incidencia en todas las categorías del ajuste entre perfil y requerimiento.

B. LA INSTRUMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

1. ¿Por qué se capacita?

Se propuso a las empresas un listado tentativo de problemas que hubieran originado las acciones de capacitación entre 1990 y 1995. Más de la mitad indicó, entre las

causales de capacitación, a la innovación tecnológica productiva. A distancia con porcentajes de adhesión muy similares- le siguieron la innovación en la organización del trabajo (40%) y las necesidades puntuales (38%). Otras causales que también aparecen mencionadas y a las que se les da significación son la deficiencia de calidad, cambio incorporación de nuevos productos y obsolescencia de la gestión.

Al observar el cuadro 8, en el que se muestran los “problemas empresariales” por comportamiento surge con fuerza la uniformidad de las empresas líderes plenas: en efecto, más del 80% de ellas refieren a la innovación tecnológica mientras que menos de la mitad mencionan a la modernización organizacional. Respecto a las líderes promedio, si bien persisten las tres causales mencionadas, las adhesiones ya no son tan homogéneas y las necesidades puntuales pasan a ocupar el segundo puesto de las menciones. Por último, para las sobrevivientes la problemática puntual es la más citada mientras que las inactivas se definen por su fuerte heterogeneidad cuándo de mencionar problemas se trata.

Cuando se solicita que se jerarquicen las causales de capacitación y se opte por la fundamental, claramente la innovación tecnológica productiva presenta los mayores porcentajes (31%), con fuerte predominio en las empresas con liderazgo pleno (45%) y promedio (41%). Es decir, para 3 de cada 10 empresas de las ramas industriales uruguayas en estudio la innovación tecnológica es considerada principal causal de capacitación y, por supuesto, cuando se trata de empresas claramente volcadas hacia la inversión en tecnología, esta relación se incrementa.

En segundo lugar, aparecen casi con igual significación como factores causales, la innovación de la organización del trabajo (17%) mayormente en las empresas con comportamiento de sobrevivencia (28%)- y las necesidades puntuales (16%). La preocupación por los aspectos organizativos en las empresas de sobrevivencia sin duda obedece a una estrategia de tipo compensatorio por la que se busca superar las distancias o debilidades tecnológicas con un esfuerzo innovativo en lo organizacional el que, habitualmente, va acompañado de mayores demandas educativas en el personal.

Cuadro 8
Causales de capacitación por comportamiento empresarial
(por cantidad de respuestal por cada opción)

	Comportamiento empresarial				Total de casos
	Liderazgo pleno	Liderazgo promedio	Sobrevivencia	Inacción	
Causales de capacitación					
Innovación tecnológica productiva	82.4	67.6	37.7	35.8	53.2
Innovación organización trabajo	64.6	31.5	30.6	36.9	39.4
Cambio/incorp . nuevos productos	21.7	14.0	14.4	13.4	15.9
Obsolescencia de gestión	19.8	17.9	17.6	12.8	16.5
Deficiencia de calidad	17.3	23.4	17.9	11.8	17.0
Carencias cuadros gerenciales	13.2	5.6	5.4	11.8	8.7
Bajo productividad	18.1	26.3	2.3	8.1	13.0
Alto índice accidentes	3.3	12.2	9.1	.0	5.9
Rotación del personal	6.6	5.6	.0	14.9	3.9
Necesidades puntuales	40.3	32.6	43.3	36.0	38.3
Formación personal ingresado	14.8	14.0	23.2	10.2	15.4
Otro	13.2	14.4	6.8	18.2	13.0
Total de casos	30	36	44	47	157

CEPAL. Oficina de Montevideo

La preocupación por la innovación ¿tiene un peso igualmente uniforme por rama de actividad? La determinante prioritaria de la capacitación es la innovación tecnológica para Bebidas sin alcohol, Lavandería, Aserraderos, Pinturas, Otros Productos Químicos, Cámaras y Neumáticos y Plásticos mientras que la organizativa lo es para Productos Lácteos, Curtiembres y Química Básica. Pero también aparecen otras prioridades que vale la pena destacar: para Cervecería y Maltería (cuyo liderazgo inversor es rotundo) el problema básico a enfrentar es la obsolescencia de la gestión (lo que sin duda se vincula estrechamente con la innovación organizativa), para Metales no ferrosos, la preocupación está en el alto índice de accidentes y para Automotores y Repuestos en la baja productividad.

En síntesis, lo hasta aquí planteado confirma un unánime reconocimiento de la incidencia de la capacitación en la apropiación e instrumentación de los cambios, pero también permite apreciar su "utilización" para ir sorteando los distintos "cuellos de botella" proceso cotidiano empresarial.

2. ¿En qué se capacita?

Un primer abordaje sobre los contenidos prioritarios de la capacitación empresarial se obtiene con independencia de las causas que la originaron. En un abanico amplio, la temática de la calidad es la mayoritariamente atendida por las empresas, seguida con fuerza por la formación específica tecnológica y la informática administrativa. Este tríptico concentra, por tanto, la atención y la acción empresarial a nivel de las ramas más dinámicas de la industria nacional.

Las firmas con liderazgo pleno hacen hincapié sustancialmente en las técnicas de calidad y en la formación específica tecnológica. Para las de liderazgo promedio, a las acciones en pos de la calidad se le agregan la informática para administración y la operación de máquinas y equipos. Por último, para las empresas inactivas que realizan capacitación, los temas atendidos son, en primer lugar, la informática administrativa, luego la formación en marketing para gerentes y ejecutores y, en última instancia las técnicas de calidad y la seguridad e higiene. No es posible pensar en una regularidad mayor dado que esta dispersión temática responde tanto a los esfuerzos compensatorios como a una política de capacitación puntual, determinada por la oferta del mercado capacitador.

El cruce de causal prioritaria por principal temática evidencia un significativo grado de coherencia en las acciones de capacitación empresarial puesto que, de manera mayoritaria, se registra la correspondencia entre el problema detectado y las actividades encaradas.

Cuando el problema prioritario es la innovación tecnológica y en productos, apelan a las técnicas de calidad y a la formación específica tecnológica. Cuando los cambios organizativos o de gestión están priorizados en la estrategia empresarial, se entrena en técnicas gerenciales, supervisión de personal, informática administrativa y marketing. O, si un alto número de accidentes pone en peligro el quehacer productivo, la búsqueda de soluciones se encara a través de la formación en seguridad e higiene.

Especialmente significativa es la convocatoria a la capacitación en calidad: ella parece ser visualizada por las empresas como la solución para los principales problemas. Obviamente, la relación más fuerte aparece cuando la empresa reconoce que su problema es la deficiencia de calidad, pero también surge como temática cuando los problemas son de incorporación de nuevas tecnologías o de baja productividad e, incluso, cuando la diversidad de conflictos induce a intentos igualmente

múltiples para encararlos. De esta manera, la preocupación por la calidad queda también reflejada en las políticas de capacitación.

En las actuales circunstancias socioeconómicas, la calidad es una de las manifestaciones de las nuevas modalidades organizativas del trabajo y se ha transformado en factor determinante y en una de las herramientas prioritarias para enfrentar el nuevo patrón de competencia internacional.

3. ¿A quiénes y cómo se capacita?

Cuando se busca traducir en cifras la voluntad manifiesta de capacitar, se comprueban similares carencias para aportar datos concretos a las mencionadas al presentar los perfiles educacionales de la dotación. La mayoría de las firmas visitadas no posee registros sobre lo invertido anualmente en capacitación y, mucho menos, sobre la cobertura que las actividades abordadas alcanza en el conjunto de su personal. Se preguntó específicamente qué porcentaje de trabajadores de cada categoría ocupacional había asistido a, por lo menos, una actividad financiada por la empresa en los últimos 5 años. Si bien se presuponía que se trataba de una pregunta de bajo nivel de respuesta, la hipótesis era que aún en forma estimada- se podría reconstruir la magnitud y cobertura de los procesos capacitadores. Pero esta expectativa se frustró desde que sólo una minoría pudo aportar un guarismo aproximado. Pese a que ello impide cuantificar el proceso capacitador de la industria es interesante prestar atención al fenómeno porque se convierte en un indicador de cuánto aún hay por recorrer en lo que a políticas de recursos humanos se refiere.

Para compensar el posible vacío que se temía generaran las preguntas de carácter cuantitativo, se solicitó a los entrevistados que describieran los cursos de capacitación efectivamente implementados en los últimos 5 años y considerados por ellos como "fundamentales" para cada categoría ocupacional. La intención básica de esta propuesta fue, en primer lugar, detectar las urgencias, conflictos o puntos de inflexión que las empresas tuvieron que enfrentar en el quinquenio; en segunda instancia, conocer la valoración que los empresarios hacen de la capacitación, desde que parece lógico suponer que "recuerden" aquellas acciones cuyos beneficios fueron más rotundos, y por último, contar con una panorámica de lo realizado.

a) Los sujetos de la capacitación

Si se concibe el conjunto de las acciones priorizadas como un conjunto representativo, en la presente década, la categoría ocupacional más capacitada en las 13 ramas con mayor dinamismo inversor ha sido la obrera seguida en cuantía de acciones por la administrativa. En la primera la preeminencia estuvo en los obreros calificados.

La significación de las acciones financiadas para cada categoría ocupacional se deduce de comparar la representación de cada una de ellas en el sub conjunto de "actividades de capacitación" con la distribución por categoría de la estructura ocupacional. Los obreros representaban el 70% del total de la dotación de las empresas estudiadas en 1995, sin embargo, sólo se les destinó el 25% de las acciones "recordadas" del total mientras que los administrativos retuvieron casi un 20% y los técnicos, jefes y gerentes -cuyo peso en la estructura no alcanza al 10%- se apropiaron de casi el 30%. Parece evidente que la distribución del esfuerzo capacitador de los empresarios no es proporcional a la estructura ocupacional y se concentra en las áreas técnicas y de jefatura, dado el supuesto de su mayor capacidad para permear y replicar conocimientos y capacidades al interior de la organización. Otras investigaciones han, a su vez, demostrado que se capacita a los más educados y se concentran los cursos en un número reducido de trabajadores.

Son las líderes plenas las que dedican atención considerable a los obreros no calificados: el 30% del total de acciones financiadas por estas empresas estuvieron dirigidas a esta categoría. La interpretación de este dato remite a la información recogida sobre la evolución de las dotaciones en el mismo período: en la industria en general, la categoría más afectada por la reducción fue la de obreros calificados y, en las empresas líderes, dicha relación fue de 2 a 1. Esta disminución, obviamente, está relacionada con la extensión de la automatización y los cambios tecnológicos pero también con el ya señalado proceso de "desplazamiento del saber obrero tradicional" y su progresiva "intelectualización". El cambio en las competencias requeridas explica la atención de la formación de los obreros calificados para mejorar sus destrezas y habilidades e incorporar el manejo de nuevos equipamientos y también la preparación de los no calificados para que adecuen su formación educativa general a los nuevos requerimientos de polivalencia y flexibilidad.

Por tanto, esta relevancia de la capacitación obrera en las empresas líderes resulta totalmente funcional al "nuevo paradigma" que ellas están simbolizando.

En el caso de las líderes promedio, si bien se registra una incidencia de la capacitación de obreros calificados similar a las de liderazgo pleno, se percibe una preocupación más intensa por extender la formación a las otras categorías. Así, es en ellas donde detecta la mayor atención a supervisores, jefes y gerentes y las temáticas revelan la preocupación por la redefinición de los roles de supervisores y gerentes. Puede suponerse que se busca movilizar hacia la iniciativa, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la aptitud para articular y maximizar las potencialidades de los distintos integrantes de la organización con el fin de obtener competencias personales y profesionales distintas a las que requería el viejo modelo controlador y jerárquico.

Una última observación va dirigida a resaltar el protagonismo de la capacitación de los administrativos en las empresas sobrevivientes e inactivas: en ellas el impacto tecnológico ha sido tardío y sustancialmente centrado en la informatización de la administración.

4. Las áreas temáticas

Como era de esperar, la formación de los obreros está centrada en la operación de máquinas y equipos y en los procesos productivos aunque al interior de la categoría se puede detectar que la formación en los aspectos procesales es mayor en los obreros calificados, al igual que ocurre en la incipiente capacitación en técnicas de calidad.

De igual modo, a los supervisores se los califica en relaciones laborales, procesos productivos y técnicas de calidad mientras que para los administrativos la prioridad es el aprendizaje en informática seguido de comercialización.

Por su lado, las temáticas de capacitación para los técnicos y jefes son variadas pero el acento no ofrece dudas: respectivamente 3 y 2 de cada 10 de las actividades estuvieron centradas en la calidad, agregándose para los segundos como significativas el aprendizaje en relaciones laborales y dirección de empresa.

Aunque carente de significación desde el punto de vista estadístico, la intersección entre capacitación global ("todas las categorías") y temáticas alumbra los puntos de inflexión en la formación de los recursos humanos de las empresas con mayor liderazgo tecnológico. En efecto, las 3 empresas que plantearon que la capacitación involucraba a todos los estamentos de la dotación son líderes plenas y los temas que encaran son reveladores de sus necesidades: informática como herramienta primaria para la operación empresarial, conocimiento en profundidad del proceso productivo y técnicas de calidad.

5. La modalidad preferida

El conjunto de ramas dinámicas apela mayoritariamente a los Centros o Instituciones privadas: 4 de cada 10 de las acciones instrumentadas en los pasados cinco años fueron dictadas a través de ellos mientras 1 de cada 6 estuvo a cargo de una Institución estatal y 1 de cada 7 de un instructor de la propia empresa. En el común denominador de Institución estatal la participación más relevante fue la de LATU, COCAP, UNIT y UTU.

Estas preferencias empresariales reconocen variaciones importantes de acuerdo a la categoría ocupacional de los capacitados. Cuando se trata de obreros, los Centros privados pasan a segundo lugar superados por el aprendizaje en el puesto de trabajo, o sea por el tradicional y siempre efectivo "aprender haciendo". Si a ello se le suman las acciones que estuvieron a cargo del instructor de empresa y de los proveedores de maquinaria es evidente que la capacitación interna es la modalidad formativa prioritaria para los obreros.

Especial mención merece la incidencia de los Institutos estatales representados en este caso por UNIT y LATU prioritariamente- en la preparación de supervisores y técnicos (31% y 26% respectivamente de los capacitados en el quinquenio).

Frente a la diversidad de modalidades que caracteriza a los trabajadores del área productiva (en la que se puede incluir a los técnicos), destaca la rotunda homogeneidad de la modalidad formativa de los administrativos (casi 8 de cada 10 en Centros privados) y la baja dispersión de la de jefes y gerentes.

Por último, importa detenerse en la capacitación en el exterior y la organizada por las Cámaras Empresariales dado que ambas deberían reflejar las carencias a nivel nacional, así como la intención de apropiación del desarrollo. Quienes han salido al exterior en el período fijado fueron casi exclusivamente, como era de prever, gerentes y técnicos, para instruirse en nuevas tecnologías (20%), procesos productivos (16%), comercialización (15%) y en dirección empresarial y técnicas de Calidad (11%).

La actividad formativa de las Cámaras Empresariales sigue siendo irrelevante estadísticamente (menos del 2% de las acciones fueron organizadas por ellas) y la escasa realizada fundamentalmente fue direccionada hacia la problemática de la calidad.

El cruce de modalidades de formación por temática no ofrece sorpresas: los puestos de trabajo son idóneos para el aprendizaje en procesos productivos, en comunicación, informática y operación de máquinas y equipos. Los instructores por su parte capacitan en técnicas de calidad y operación de máquinas y equipos, tema que lógicamente es facilitado asimismo por los proveedores de las maquinarias que la empresa fue adquiriendo. En cuanto a los temas de comercialización e informática han sido los Centros privados los encargados de proveer mayoritariamente este tipo de conocimiento. Por su parte, lo estatal ha brindado formación en lo referente a procesos productivos y técnicas de calidad.

6. El tiempo invertido

La intensidad de las actividades priorizadas por los empresarios es decididamente baja. Casi 4 de cada 10 se ubican entre 11 y 50 horas. lo que traducido a jornadas laborales implica entre 1 día y medio y algo más de una semana. A su vez, otro 23% de los cursos tuvo una carga de hasta 100 hs. o, medida en jornadas laborales de 8 horas, 12 días y medio. Estos datos describen una realidad contradictoria o poco consistente con la generalizada opinión empresarial sobre las carencias y desajustes de la formación general y la capacitación específica de los trabajadores. Juicios categóricos como los que a continuación se transcriben, a título de ejemplo, dan testimonio de ello:

"No hay gente especializada en el Mercado"

"Es difícil encontrar trabajadores especializados"

"Hay falta de capacitación, no hay quién sepa manejar maquinaria"

"Hay carencia de formación en el sector, nadie enseña, aprenden trabajando"

Nuevamente aparecen signos reveladores del fluctuante proceso transitado por las empresas, en el intento de conciliar el "deber ser" que el cambio les requiere con la efectiva aplicación de la política: si las distancias entre la formación de los recursos humanos disponibles y los requerimientos productivos es tan grande no parece factible poder superarla con acciones de tan escasa duración.

La concentración de actividades en el rango de 11 a 50 horas. hace pensar más en esfuerzos de adecuación o ajuste entre formación y destrezas o habilidades puntuales que en la generación de competencias de base o técnicas específicas. Esta aseveración se torna aún más contundente al recordar lo expresado en el momento de estudiar los perfiles educativos de la dotación: si aún un número elevado de empresas sigue reclutando a sus obreros con apenas seis años de educación, los esfuerzos para compatibilizar el capital formativo que portan con los requerimientos cambiantes del proceso productivo deberían ser mucho más intensos, o al menos, del nivel de los encarados por aquellas empresas que ofrecen cursos de más de 250 horas. a sus administrativos en informática o a sus técnicos y jefes en calidad (de 57 acciones de más de 250 horas. 15 están destinadas a técnicas de calidad y 10 a informática, habiéndolas recibido 23 administrativos, 13 jefes y 8 técnicos). Una inferencia de similar índole podría realizarse con los cursos de 101 a 250 hs.: el 40% de ellos fueron destinados a obreros calificados y la formación fue en operación de máquinas y equipos.

En el otro extremo, las cuantitativamente más numerosas acciones de corta duración se caracterizan tanto por la dispersión temática como en lo que hace a categorías ocupacionales, debiéndose destacar entre las más breves a diversos aspectos de la comercialización y, entre las que superan las diez horas, a procesos productivos y técnicas de calidad.

Una vez más es la problemática de la calidad la que amerita una última reflexión en esta visión sobre la instrumentación real de la capacitación en los sectores industriales destacados por su capacidad inversora. En tal sentido, pese a la preocupación por el logro de la calidad puesta de manifiesto tanto por los entrevistados del Módulo de Recursos Humanos como del de Inversiones, las acciones concretas seleccionadas en el quinquenio han sido 93, lo que equivale sólo a un 13% del total registrado y, de ellas, el 52% tuvo una duración de 11 a 50 horas. Parece, por tanto, fuera de discusión que aún queda mucho por recorrer para alcanzar una instrumentación coherente, con eficiencia y eficacia, del tan anunciado nuevo paradigma productivo y tecnológico.

V. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

A lo largo del texto se presentan y analizan los resultados de uno de los recientes estudios de la CEPAL, Montevideo destinado a identificar y caracterizar las estrategias de adaptación al cambio implementadas por las empresas pertenecientes a las 13 ramas con mayor dinamismo inversor en el período 1985-1992. Al tratarse de las ramas con mayor intensidad inversora en materia de capital físico en el sector manufacturero, podía razonablemente suponerse un contexto de modernización y exigencia tecnológica y la presencia de empresas pujantes e innovadoras, cuyas políticas de inversión y recursos humanos reflejaran la adopción de caminos exitosos en materia de articulación entre innovación y formación del capital humano.

Las hipótesis de base fueron confirmadas en la investigación dado que el subconjunto analizado, compuesto por 211 empresas, resulta especialmente representativo de la complejidad y diversidad de comportamientos que coexisten en los actuales procesos de modernización y reestructuración productiva en el país. La diversidad en los niveles tecnológicos, en la aplicación de capital por persona ocupada, en la participación de personal calificado en la dotación total, entre otros aspectos, demostraron un alto grado de dispersión y heterogeneidad al interior de las ramas de actividad seleccionadas. Como contrapartida, la investigación pudo hallar comportamientos empresariales afines dispersos por todo el tejido industrial, con independencia de las ramas de actividad y , hasta cierto punto, de los tamaños empresariales. Combinando la autodeclaración empresarial sobre nivel tecnológico y el liderazgo inversor, se construyó una tipología de "comportamiento empresarial" que permitió caracterizar el perfil en términos de capital físico de las empresas así como su estrategia adaptativa en el mediano plazo. Dicha tipología mostró la coexistencia entre empresas altamente dinámicas y otras con un comprometido horizonte de desarrollo: en 1995, solamente un sexto de las empresas de la industria dinámica nacional se caracterizó por un liderazgo pleno, al reunir la condición de líder en inversión y ubicarse en la frontera tecnológica. Este segmento representa el mayor polo innovador, seguido de cerca por un quinto de empresas, definidas como líderes promedio, al combinar intensidad de inversión y nivel tecnológico promedio. De esa manera se constituye un universo industrial compuesto por un tercio de firmas que han asumido conductas activas de adaptación, con mayor o menor grado de homogeneidad en el proceso innovador pero cuyo potencial de desarrollo parece estar asegurado. Las dos terceras partes restantes de las empresas estudiadas se caracterizaron por comportamientos de sobrevivencia e inacción al combinar ausencia de pujanza inversora con nivel tecnológico promedio o insatisfactorio, respectivamente.

El análisis de los distintos aspectos de la Encuesta aplicada a los responsables de Inversiones y Recursos Humanos, consolidó las presunciones de la tipología y permitió la identificación de estrategias de adaptación al cambio bien diferenciadas para cada comportamiento empresarial cuyos rasgos dominantes fueron:

LIDERAZGO PLENO	
Política de Inversión	Política de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> -Significativo proceso de inversión destinado a nuevas plantas o ampliación de las existentes -Objetivos: aumento de la calidad, diversificación productiva y reducción de costos -Orientación de mercado: interno y otros países fuera de la región -Área de impacto: calidad y técnica -Proceso de inversión autosostenido: alta inversión entre 1990-1994, planes para 1995-1997 y proyectos en cartera -Obstáculos para invertir en el futuro: la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> Concepción moderna del rol de los RRHH: requerimientos educativos elevados, nuevas competencias y capacitación intensa en formación específica y calidad -Implementación de nuevas modalidades organizativas: profesionalismo gerencial y programas participativos -Equilibrio entre personal histórico y reciente -Menor tasa de reducción de personal para el período 1990-1995, reestructuración gradual con intensa reducción de obreros calificados -Expectativas fuertes de reducción para 1995-1997 -Políticas sistémicas de calidad: ISO 9000

LIDERAZGO PROMEDIO	
Política de Inversión	Política de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> -Significativo proceso de inversión: nuevas plantas y compra de maquinaria y equipo -Objetivos: aumento de capacidad instalada y de calidad -Orientación de mercado: MERCOSUR -Área de impacto: calidad -Proceso de inversión autosostenido: alta inversión entre 1990-1994, planes para 1995-1997 y proyectos en cartera -Obstáculos para invertir en el futuro: demanda y financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Concentran al mayor número de trabajadores -Incremento de los niveles educativos tradicionales, reclamo de nuevas competencias, capacitación intensa en calidad, informática adm., op. máquinas -Alta incidencia de personal histórico -Fuerte reestructura: mayor crecimiento de técnicos -Signos de flexibilización laboral: contratación a término -Implementación de programas participativos -Expectativas fuertes de estabilidad y crecimiento de dotación

COMPORTAMIENTO DE SOBREVIVENCIA	
Política de Inversión	Política de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> -Débil proceso de inversión: maquinaria y equipos -Objetivos: reducción de costos, aumento de calidad, diversificación productiva -Orientación de mercado: interno y MERCOSUR -Área de impacto: producción -Débil proceso de inversión proyectado -Obstáculos para invertir en el futuro: ausencia de política sectorial y demanda 	<ul style="list-style-type: none"> -Escasa exigencia y alta heterogeneidad educativa -Alta incidencia de obreros no calificados -Racionalización, intensificada en ob. calificados y jefes -Reducción de la dotación atada a la demanda -Tímido requerimiento de nuevas competencias -Expectativas futuras muy heterogéneas -Estadio primario de la calidad- Capacitación coyuntural: calidad, form. específica

COMPORTAMIENTO DE INACCIÓN	
Política de Inversión	Política de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> -Débil proceso de inversión: maquinaria y equipos y almacenamiento -Objetivos: reducción de costos, aumento de calidad, diversificación productiva -Orientación de mercado: interno y MERCOSUR- Área de impacto: producción y comercialización -Proceso de inversión futuro inexistente -Obstáculos para invertir en el futuro: demanda y costos 	<ul style="list-style-type: none"> -Escasa exigencia educativa y alta heterogeneidad -Alta rotación e incidencia de personal con menos de 2 años de antigüedad -Racionalización fuerte que incluyó técnicos y administrativos -Sin nuevas modalidades organizativas- -Expectativas futuras inconsistentes -Estadio primario de la calidad -Capacitación coyuntural o ausente: informática, marketing, gerencial.

Los cuadros precedentes muestran la fuerte polarización de la industria nacional y, a nivel de tendencias prioritarias, la estrecha interdependencia entre las políticas tecnológicas y de inversión y las de recursos humanos. Es, precisamente, la

articulación entre ambas la que conduce a definir la estrategia dominante en las empresas líderes como de "adaptación global" a las nuevas condiciones, dado que la fuerte apuesta al mejoramiento tecnológico abarca a todo el proceso productivo y se acompaña por la búsqueda de nuevos patrones de productividad y competencia, por la valorización del capital educativo y la capacitación de los recursos humanos y por el esfuerzo innovador en la gestión del trabajo. En definitiva, su apuesta es a instrumentar y proyectar acciones que les permitan profundizar el liderazgo.

Por su lado, la inclusión en el comportamiento de liderazgo promedio se asocia a una "estrategia de adaptación limitada" puesto que entraña un proceso de cambio de tipo parcial, donde los condicionamiento de un nivel tecnológico promedio buscan ser compensados por mejoras parciales ya sea del equipamiento o de la gestión y se acompañan por innovaciones tímidas en las áreas organizacionales y en la conceptualización de los recursos humanos, todo ello con el propósito de acercarse a la frontera o de mantener e incrementar las condiciones de su competitividad.

En el otro extremo, la ausencia de esfuerzo inversor y las estrategias destinadas a la reducción de costos que definen el comportamiento de sobrevivencia, indica una "adaptación restrictiva" que en el ámbito de los recursos humanos se traduce en inconsistencias múltiples. En este subconjunto, sólo en un reducido número de firmas, estaría instrumentando esfuerzos para mejorar su posicionamiento competitivo. Por último, las inactivas, en su amplia mayoría, muestran evidencias de virtuales abandonos de mercado o de reconversión hacia actividades comerciales.

Esta polarización adquiere su verdadera dimensión cuando se recuerda que en el polo verdaderamente dinámico se ubica apenas el 32% de las empresas las que dan cuenta de algo más de la mitad del empleo del sector industrial seleccionado. Este panorama motiva tanto al desaliento como al optimismo desde que denuncia que casi la mitad de los actuales trabajadores lo son de empresas cuya futuro esta, por lo menos, comprometido. A ello debe agregársele que el contexto general en el que se desenvuelven se caracteriza por:

- una fuerte disminución de la capacidad de absorción de empleo por parte de las actividades investigadas, evidenciada en una tendencia de declinación marcada de la demanda de las categorías ocupacionales obreras. A ello se agrega que la nueva inversión consolida la tendencia del uso de tecnologías ahorradoras del factor trabajo.

- una profunda reestructuración de las dotaciones de personal asociada o no a procesos de inversión. El reconocimiento de existencia de reestructuración de personal encubre la tendencia dominante de asociar modernización con empresas líderes y racionalización con empresas sobrevivientes e inactivas.

- el incremento de los perfiles educativos del personal ingresado que se concentra en las empresas líderes lo que se explica, entre otras cosas, por el incremento de años de estudio de la población, pero también por los requerimientos de

mayor educación general y mayor formación específica, los que aparecen vinculados a la innovación tecnológica.

- una fuerte reducción de los obreros calificados que aparece vinculada a un desplazamiento del "saber obrero tradicional".

- una preocupación generalizada por la mejora de la calidad la que se manifiesta por la implementación de acciones tendientes a su logro por más de las tres cuartas partes de las firmas estudiadas y por una distribución diferente de la responsabilidad en los controles de la calidad, representada por el involucramiento de la totalidad de los trabajadores, en algo menos de la mitad. Dicha preocupación se presenta en estadios diferenciados asociados claramente a los niveles de liderazgo.

Todo ello explica la condición de punto pacífico que en la agenda internacional se le otorga a las políticas de gestión y calificación de los recursos humanos. No parece posible asegurar un mínimo de equidad y desarrollo sin inversiones sostenidas destinadas a mejorar e incrementar las competencias para la empleabilidad de los hombres y mujeres del país.

La definición de las nuevas competencias requeridas está indisolublemente unida a la extensión de la innovación al ámbito organizacional y ésta, si bien aparece en principio como consecuencia de las radicales transformaciones en el equipamiento y los procesos productivos, ha ido adquiriendo autonomía de forma tal que se constituye en una estrategia adaptativa.

Esta parece ser la situación de Uruguay, donde la innovación en gestión del trabajo aparece más claramente asociada con la búsqueda de modificaciones en los comportamientos humanos (programas participativos, acciones en pos de la calidad, trabajo en equipo, profesionalismo gerencial) y en las relaciones sociales al interior de la empresa que con la introducción de los nuevos métodos organizativos propiamente dichos. Esto se potencia por la priorización de competencias comportamentales en obreros y supervisores en procura de la confiabilidad (incremento de la responsabilidad y capacidad para interpretar instrucciones) y complementariedad.

Pese a las reiteras manifestaciones sobre requerimientos de mayor formación y mayor educación general, en Uruguay se sigue detectando debilidad en el "registro" (material y conceptualmente hablando) empresarial sobre los niveles educativos de base de los trabajadores en servicio e ingresados, sobre las correspondencias entre ellos y las competencias requeridas en el mediano plazo y un muy dispar compromiso empresarial con las actividades de capacitación. Las explicaciones para las primeras van desde la rémora de la vieja concepción jerárquica y confrontacional del trabajador manual al que sólo le estaba destinado el "aprender haciendo" a la histórica falta de articulación entre el sistema educativo y el mundo productivo. Si bien aparecen valiosos síntomas de modificación, ella sigue actuando en Uruguay y se manifiesta tanto en la inexistencia de aportes patronales obligatorios para la formación como en la

obsolescencia en contenidos y destrezas y el desprestigio que aquél todavía tiene ante el mundo empresarial. Buscando dar respuesta a esta insatisfacción, y con el objetivo de mejorar la calidad y asegurar la equidad, se ha iniciado , en 1995, en el país un proceso de reforma educativa integral (abarca desde el preescolar a la formación docente). En lo que refiere a la educación técnico-profesional recoge los lineamientos generales de la transformación productiva y tecnológica y propugna, mediante la creación del Ciclo Básico Técnico y los Bachilleratos Tecnológicos, una formación de sólida base científico-tecnológica, en procura de la polivalencia y la transversalidad mediante la formación para familias ocupacionales en los sectores productivos más relevantes del quehacer nacional. Si bien se trata de una reforma estatista, propone la estrecha articulación con el sector privado mediante su participación en el asesoramiento curricular y en la instrumentación de la práctica profesional que sólo la empresa puede habilitar. También debería incluir en forma expresa mecanismos que faculten el intercambio empresa-docentes, estimulando que los técnicos del sector productivo colaboren en el asesoramiento pero también en la formación y que los docentes ingresen a las fábricas para actualizarse y vivenciar el mundo del trabajo.

El compromiso activo del empresariado uruguayo en la formación de su capital humano aparece estrechamente ligado a los comportamientos dinámicos e innovadores y testimonia el carácter discontinuo y fracturado del proceso de modernización.

De acuerdo a los datos recabados en este informe, la mayoría de las empresas nacionales conciben a la actividad capacitadora, como una herramienta coyuntural, tal como lo prueba la existencia de un 25% de empresas que, hasta ahora, no ha considerado necesario capacitar a sus trabajadores y, fundamentalmente, de casi un 60% de firmas que acuden a la capacitación en forma puntual y a la búsqueda de apoyo o solución para enfrentar diversos desafíos del quehacer productivo. En un escenario de esfuerzo constante por elevar la productividad y mejorar las condiciones de competitividad, la ausencia de una política activa de actualización o perfeccionamiento del capital humano parecería, al menos, incongruente aunque resulte concordante con las disímiles estrategias adoptadas respecto a la innovación.

Como contrapartida a esta situación, se identifica casi un 20% de firmas que visualiza al factor humano como causa y efecto del desarrollo y, por ello, encara en forma sistemática su formación. Esta magra presencia estadística se resignifica fuertemente cuando se constata la rotunda asociación entre este subconjunto y los comportamientos empresariales de liderazgo y cuando se observa la incidencia que el mismo tiene en los indicadores macroeconómicos.

Con relación al primer punto, se comprobó una evidente interdependencia entre realización o no de capacitación y la tipología de "comportamiento empresarial". La realización intensa de capacitación se asocia fuertemente con los comportamientos de liderazgo pleno y promedio, lo que es congruente con la proyección hacia una política sistémica de innovación tecnológica y/u organizacional centrada en la búsqueda de la calidad.

Esto conduce a una relativización de la afirmación inicial: si bien desde el punto de vista cuantitativo las empresas industriales nacionales aún no manifiestan un compromiso intensivo en materia de formación de sus recursos humanos, el sector productivo más dinámico y en el que revista el grueso de los trabajadores industriales visualiza la actividad capacitadora como un componente del nuevo paradigma y apela a ella como una estrategia de desarrollo.

Esta visión no puede, de todos modos, pasar por alto el preocupante hecho que más de la mitad de las empresas inactivas y el 40% de las sobrevivientes se caractericen por la ausencia de actividad capacitadora.

Cuando la política de formación se analiza desde las ramas de actividad, se distinguen por su modalidad intensiva y su fuerte liderazgo, en forma rotunda, Cervecería y Maltería y, a distancia, Otros Productos Químicos. Por su lado, Cámaras y Neumáticos, Automóviles y Repuestos, Plásticos y Productos Lácteos adscriben a la capacitación puntual y se caracterizan por su heterogeneidad inversora y tecnológica.

Por último, y a modo de síntesis, en el esquema siguiente se muestran las estrechas relaciones entre inversión, innovación tecnológica, administración de los recursos humanos e instrumentación de la capacitación.

CAPACITACIÓN INTENSIVA	CAPACITACIÓN PUNTUAL
Comportamiento empresarial	
Liderazgo pleno o promedio	Empresas sobrevivientes e inactivas
Requerimientos educativos de ingreso	
Mayores exigencias, doce años de educación para obreros calificados	Niveles educativos mínimos. Fuerte presencia de obreros con primaria
Detección de necesidades	
Rigurosa y planificada con tendencia a una participación significativa del área de Personal	Determinación a partir de la oferta del mercado o las necesidades puntuales
Criterios de selección del personal a capacitar	
Elaborados, evaluación de desempeño y ajuste entre perfil y requerimiento.	Imprecisos y subjetivos, fuerte presencia del personal afectado por los cambios y de recomendación de los superiores
Principal causal de capacitación	
Innovación tecnológica y Modernización organizacional	Heterogéneas, con significativo peso de las necesidades puntuales y la deficiencia de la calidad
Principal temática	
Técnicas de calidad, Formación tecnológica específica, Informática. Coherentes con las causales	Diversificadas: informática administrativa, marketing, calidad y seguridad e higiene
Categorías capacitadas	
Todas, pero con considerable atención a los obreros no calificados y calificados. Acciones comunes para todas las categorías sustancialmente destinadas a la temática de la calidad y a la implementación de nuevas modalidades organizativas	Preocupación por la formación de administrativos y jefes
Modalidad capacitadora	
Fuerte incidencia de la capacitación mediante instructor interno y proveedores.	Preferencia por centros privados y estatales
Duración	
Cursos con mayor carga horaria, especialmente para administrativos y técnicos	Cursos cortos para todas las categorías y temáticas

Junto a estas diferencias, cabe destacar los elementos comunes a ambas instrumentaciones de la capacitación empresarial. La relación entre la composición de la estructura ocupacional y la muestra de cursos priorizados indica una tendencia notoria a valorizar la formación de técnicos, jefes y gerentes. Ello, por un lado, reafirma la previsible apuesta al incremento del know-how y a la maximización de las potencialidades de los integrantes mejor educados y más comprometidos con la organización y, por otro, testimonia, más allá de las declaraciones, una actitud aún reticente o poco aguerrida en lo que refiere a la aceptación de un nuevo rol obrero, más participativo y de mayor responsabilidad.

En segunda instancia, aparece una común preocupación por la temática de la calidad y por la implementación de nuevos métodos de organización del trabajo pero con diferencias en cuánto al grado de internalización de ambas preocupaciones y a la necesaria coherencia entre las exigencias a los trabajadores de requerimientos y competencias afines a las nuevas modalidades y la actitud empresarial de modificación al interior de la organización, de aspectos tales como, la estructura jerárquica, el nivel de autonomía y participación permitidos a las distintas categorías ocupacionales., la revisión de las pautas remunerativas, las políticas de motivación y beneficios, etc.

En tercer lugar, y sólo con algunas excepciones presentes en las empresas innovadoras, se registra inexistencia de registros sobre capacitación lo que atentan contra un aprovechamiento integral y contra la construcción del desarrollo profesional de los trabajadores al mismo tiempo que dilapida esfuerzos empresariales. De igual manera no se visualizan adecuados mecanismos de motivación para los trabajadores, que establezca, en primer lugar, la necesidad de la capacitación permanente y su estrecha relación con el mantenimiento del empleo y, luego, vínculos claros, entre capacitación y promoción o carrera funcional, impactos en la evaluación, diferenciales remuneratorios de acuerdo a la calificación y productividad, etc.

VI. APUNTES PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS

La literatura actual otorga un valor crucial a la información y al conocimiento en el nuevo enfoque sobre la innovación, el que incluye junto a la llamada "tecnología física o dura" (equipos, máquinas y herramientas) la gestión y organización efectiva de la misma. Esta, a su vez, requiere de la participación activa y creativa de los recursos humanos involucrados así como del know-how por ellos acumulado, lo que habilita a las empresas a ser competitivas en el largo plazo, es decir, modernas de acuerdo a patrones internacionales.

Si el país pretende pasar del concepto cuasi-estático de transferencia de tecnología, al más dinámico y sistémico de gestión de tecnología, el único camino viable es la estructuración de un sistema nacional de formación permanente del capital

humano que apoye y aporte al desarrollo nacional y que fortalezca la disponibilidad de las empresas para demandar y financiar servicios de investigación y capacitación. Para ello se requiere del accionar conjunto y articulado del sector público y privado, con clara identificación de los alcances y posibilidades de cada uno de los actores.

Como aporte a ese esfuerzo colectivo, se pueden sugerir las siguientes caracterizaciones y estrategias:

1. Identificación de responsabilidades

a) Sector público

i) Profundizar y sostener una reforma integral del sistema educativo que asegure la calidad en todos los niveles, pero en especial en el que refiere a la educación técnico-profesional. Esta deberá instrumentar a los jóvenes para manejar los nuevos códigos de una cultura tecnológica y del trabajo productivo, proveerlos de conocimientos científicos que permitan la comprensión e interpretación de los desarrollos tecnológicos de avanzada y de conocimientos lógico-matemáticos que ayuden en la identificación de problemas y en la solución de los mismos. Para ello, debería instrumentar formaciones de base ancha, que atiendan a familias ocupacionales que atraviesen horizontalmente las distintas actividades productivas en el entendido que la responsabilidad que el Estado puede asumir es la de instrumentar a sus hombres y mujeres para aprender a aprender y para el autoaprendizaje, aportándole las bases conceptuales y operacionales básicas de las distintas orientaciones pero que no podrá atender, por sí mismo y en forma autónoma, las formaciones específicas o de ajuste a la tecnología "real" de cada sector productivo. Para ello deberá apelar a equipamientos, metodologías y estrategias esencialmente didácticas y, en la actualidad, los software de simulación ofrecen alternativas muy auspiciosas.

ii) Desarrollar una política sistemática de perfeccionamiento y actualización docente.

iii) Construir en forma sistemática la vinculación con el sector productivo. Esta le permitiría conocer sus necesidades, definir perfiles y currícula, aprovechar las mejores posibilidades de incorporación de las innovaciones tecnológicas y brindar a los jóvenes el aprendizaje práctico en el ámbito laboral y en el puesto de trabajo, rompiendo con la exigencia de recrear en el aula una realidad compleja y en constante transformación.

iv) Crear el ámbito normativo que regule esa articulación, con definiciones claras de los ámbitos de acción de cada uno y de las responsabilidades sociales -que deberían traducirse en aportes financieros sino directos por lo menos en la habilitación de las pasantías- del sector productivo, establezca la obligatoriedad de las pasantías estudiantiles y defina mecanismos de intercambio empresa-docentes, permitiendo la

formación didáctica de los instructores o técnicos del sector productivo y la actualización de los docentes, mediante su conexión con la tecnología más actualizada y la vivencia del mundo del trabajo.

v) Apoyar y estimular el desarrollo de un sistema de investigación científica y tecnológica que actúe de soporte colectivo para los distintos grupos de empresas o industrias.

b) Sector privado

i) Asumir una actitud activa en los procesos formativos y responsabilizarse de la adecuación y actualización de los saberes y destrezas a los requerimientos específicos de cada empresa o rama de actividad.

ii) Complementar el esfuerzo estatal educativo compartiendo los costos, en forma indirecta, del aprendizaje práctico en el ámbito laboral específico y/o en equipamiento, actualizaciones y materias primas requeridas para el mismo.

iii) Concebir la capacitación como un componente del nuevo paradigma productivo e incluirla en su planificación estratégica.

iv) Participar activa y regularmente en instancias de consulta y planificación del sistema educativo y de los organismos estatales destinados a las políticas de empleo.

v) Formar a sus técnicos y responsables del área de Personal en forma tal que puedan actuar como instructores permanentes y que puedan interactuar con el sistema educativo en la identificación de necesidades, estrategias, etc.

vi) Contar con información pertinente y oportuna sobre el capital educativo de los trabajadores, su experiencia acumulada, su disposición o motivación para la reconversión o el cambio, así como acerca de lo invertido en capacitación o la cobertura que dichas acciones alcanzan en el total de la dotación.

2. Estrategias conjuntas posibles

a) Sensibilizar y concientizar a empresarios y sindicalistas acerca del rol articulador que la capacitación debe desempeñar entre la intencionalidad del cambio y su instrumentación efectiva;

b) Coordinar iniciativas y fortalecer las capacidades públicas y privadas en la identificación de necesidades a corto y mediano plazo de capacitación de los recursos humanos y en la definición de los conocimientos, habilidades y destrezas más

comúnmente requeridos por los sectores productivos con mejores perspectivas de desarrollo, todo ello con el fin último de desarrollar en el país un Sistema Nacional de Normalización y Certificación de Competencias (SNNCC).

c) Diseñar, promover y fortalecer un sistema de información empresarial que permita conocer con profundidad y evaluar el rol y la dimensión de las actividades capacitadoras así como un registro centralizado de entidades de capacitación que sistematice la información y contenga indicadores específicos que faculten la evaluación de la calidad y la comparabilidad. Ambos resultan imprescindibles para, articulados con lo establecido en el punto anterior, llegar a un SNNCC;

d) Estructurar políticas y estrategias formativas diferenciadas según las distintas poblaciones objetivos: los trabajadores ocupados que necesitan incorporar nuevas competencias y actualizar destrezas y habilidades acordes a los avances tecnológicos y los desempleados o buscadores de trabajo que deben ser apoyados en su reconversión o en su instrumentación para posibilitarles una inserción laboral digna;

e) Asegurar, mediante la concientización y también las disposiciones aún transitorias, una real igualdad de oportunidades en el acceso y en el desarrollo formativo para las mujeres así como en la inserción y promoción laboral.

f) Reflexionar y repensar las formas organizativas del trabajo y el ambiente laboral en forma tal de facultar una efectiva aplicación, en la empresa, de las nuevas competencias requeridas y habilitadas por las acciones formativas asegurando no incrementar frustraciones en los trabajadores y no generar incoherencias entre lo demandado y lo concretamente permitido.

En definitiva, valorizar colectivamente a las personas, reconociendo que un factor importante de motivación es que el trabajador pueda sentir que la incorporación de nuevas capacidades es un mecanismo de desarrollo y actualización profesional, que puede ejercitar en su quehacer cotidiano, pero también un camino para su crecimiento personal y para la modificación de su comportamiento social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administración Nacional de Educación Pública/Consejo de Educación Técnico-Profesional, 1996, Lineamientos de una política nacional de educación técnico-profesional, Montevideo.

CEPAL, Oficina de Montevideo, 1996, Políticas de inversión y recursos humanos en empresas industriales, LC/MVD/R.139.Rev.1.

CEPAL, Oficina de Montevideo, 1994, Los caminos de la formación del capital humano en la industria exportadora uruguaya, LC/MVD/R.118.Rev.1

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

Paiva, Vanilda, 1993, "O novo paradigma de desenvolvimento: Educação, cidadania e trabalho" en Educacao & Sociedade, nro.45, agosto.

Rama, G.W y Silveira, S. 1991, Políticas de recursos humanos en la industria exportadora uruguaya- Modernización y desequilibrios, CEPAL, Oficina de Montevideo/CINTERFOR/OIT,

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.

Rojas G. et al, 1991, "Las calificaciones requeridas" en Los sindicatos y la Tecnología: Cambios técnicos y de Organización en las Industrias Metalmeccánica y de la Alimentación en la Argentina - Parte III- Proyecto Regional sobre Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo- Número 14-OIT/ACDI.

Ruas, Roberto "Reestruturação socioeconómica, adaptado das empresas e gestao do trabado", CIID-CENEP, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CINTERFOR/OIT, IG-UNICAMP, UNESCO-OREALC, Lecturas de Educación y Trabajo Nro. 3, 1994, Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina, organizadora Leda Gitahy.

Salerno, M., 1993, Flexibilidad y organización productiva, transcripto por Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical - Universidad de la República-Uruguay, julio.

Torello, Mariela, 1992, Las causas de una inversión insuficiente, SUMA (2)13-37-67, octubre.

Torello y Noya, 1992, Las políticas de incentivos a la inversión privada, Informe de Investigación, No. 23, Setiembre