

Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva

Láis Abramo¹

INTRODUCCIÓN

Este artículo pretende discutir, sobre la base de una encuesta aplicada entre 1992 y 1993 a un total de 205 establecimientos metalmecánicos y 130 de la industria de la alimentación de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México, la importancia atribuida a la gestión de los recursos humanos (y, en particular, a las políticas y programas de capacitación de la mano de obra) en la configuración de las estrategias de productividad de empresas en proceso de modernización.²

Se parte de la hipótesis de que, en general, estas estrategias presentan una paradoja. Por un lado, la gestión de los recursos humanos y su valorización aparecen como elemento central en el discurso gerencial, que cada vez más tiende a articularse a partir de distintas aproximaciones a los modelos de la calidad total. Por otro lado, en las estrategias concretas implementadas por las empresas, se constata una baja importancia atribuida a la gestión de los recursos humanos en tanto factor de productividad y competitividad así como una visión poco articulada entre las diversas dimensiones de esa gestión (políticas y programas de capacitación, sistemas salariales, de salud ocupacional, de participación de los trabajadores, etcétera).

El contexto general de los cinco países considerados en la investigación (con excepción de Chile) se caracteriza por un elemento común: un estancamiento o crecimiento muy modesto del sector industrial durante

¹ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Santiago de Chile.

² La Encuesta fue elaborada y aplicada en el marco del Proyecto Regional OIT/ACDI "Cambio tecnológico y mercado de trabajo".

los años ochenta, tanto en términos de producto como principalmente del empleo. Habitualmente el empleo disminuye más que el producto en situaciones de crisis y se recupera menos en las etapas de expansión.

A comienzos de los años noventa, en el momento en que se realiza la investigación, se identifican tres tipos de situaciones entre los cinco países considerados: expansión sostenida del producto y del empleo en Chile (en especial en la industria de la alimentación) y en México (en especial en la metalmecánica); b) recuperación en Colombia y Argentina; c) fuerte crisis, con caída del producto y del empleo, en Brasil (en especial en la metalmecánica). Sin embargo, para el período 1993-1996, aunque las expectativas de los empresarios entrevistados fuesen relativamente optimistas respecto a la situación del empleo así como a la profundización del cambio tecnológico y organizacional, se producen hechos de relevancia, particularmente las crisis argentina y mexicana, con marcados efectos negativos sobre el desempeño de la economía en general y sobre el nivel del empleo industrial en particular.³

En la mayoría de los casos, los efectos negativos de la crisis repercutieron con más intensidad sobre la industria metalmecánica (en comparación con la industria de la alimentación), tanto en términos del producto como del empleo; pero en las situaciones de recuperación y/o expansión observadas hacia finales de la década, la metalmecánica recupera una dinámica importante (superior a la industria de la alimentación), principalmente en México y Colombia.

Las empresas que conforman la base de este estudio eran, en su mayoría, exportadoras, y de tamaño mediano a grande. La proporción de empresas exportadoras era superior en el sector metalmecánico (66% en promedio) que en la industria de la alimentación (46% en promedio); el único país donde esto no ocurría era Chile. A su vez, la proporción de la producción exportada era en promedio relativamente pequeña (17% en los establecimientos metalmecánicos y 24% en los de la industria de la alimentación), aunque se podía observar un aumento de la actividad exportadora en los dos años anteriores a la realización de la investigación, medido tanto por el porcentaje de empresas exportadoras en el conjunto de la muestra, como por la proporción de las exportaciones sobre el volumen total de ventas (cuadro 1).

Estos promedios, sin embargo, esconden la fuerte heterogeneidad que existe entre los cinco países considerados. Como puede observarse en el cuadro 1, en el sector metalmecánico, el porcentaje de empresas exportadoras variaba de un mínimo de 54% (Argentina) a un máximo de 79% (Brasil) y 72% (Colombia). Chile y México ocupaban una posición intermedia (60%). La variación era significativamente menor en lo que se refiere al peso de las exportaciones sobre el volumen total de

³ Véase OIT (1995).

ventas: en todos los países, con excepción de Chile (7%), era prácticamente igual: oscilaba entre el 15 y el 17%.

En la industria de la alimentación, el porcentaje de empresas exportadoras iba desde un mínimo de 13% (Argentina) a un máximo de 70% (Chile); el peso de las exportaciones sobre el total de las ventas era muy marcado en Chile (75%), aproximadamente 20% en Brasil, Colombia y México y de sólo 11% en Argentina.

Cuadro 1
Porcentaje de empresas exportadoras y peso de las exportaciones
en el volumen total de ventas

	% empresas exportadoras (1991)	% exportaciones/ventas (1991)
Industria metalmecánica		
Argentina	54	15
Brasil	79	16
Chile	60	7
Colombia	72	17
México	62	15
Promedio	66	17
Industria de la alimentación		
Argentina	13	11
Brasil	42	17
Chile	70	75
Colombia	46	22
México	56	18
Promedio	46	24

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

Estas diferencias resultan importantes y pueden explicar en parte la heterogeneidad observada entre los países respecto a la naturaleza y al ritmo de los procesos de cambio tecnológico, como se verá a continuación.

Las empresas habían experimentado, en el período de análisis, un notable aumento de la presión competitiva, principalmente por parte de los productos importados en el mercado interno; también era importante el crecimiento de la competencia en el mercado externo. El objetivo competitivo prioritario para la mayoría de los establecimientos se dirigía, en primer lugar, a consolidar su posición en los mercados en que ya estaban presentes, incluyendo los de exportación; en segundo lugar, a penetrar nuevos mercados, internos y externos, con los mismos productos. Era inferior la proporción de establecimientos que privilegiaba en su estrategia, al mismo tiempo, la diversificación de productos y de mercados.

A su vez, las empresas manifestaban como principal objetivo de las estrategias de productividad implementadas la **disminución de costos**. Se buscaba además incrementar la eficiencia de los factores de producción y mejorar la calidad de los productos. La importancia atribuida a perfeccionar la calidad de los procesos y a la flexibilización de la producción era relativamente inferior.

CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Las empresas analizadas en este artículo estaban pasando, en el período de referencia, por un proceso de cambio técnico y organizacional heterogéneo en cuanto a su grado y naturaleza, y según países y sectores. Pero al mismo tiempo, en lo que respecta al cambio técnico, este proceso presentaba algunas características comunes, con predominio de programas relativamente sencillos: automatización de sistemas de información y control de procesos, de oficina y de puestos aislados de trabajo en la producción. Los programas más complejos de automatización, tales como la de la inspección de calidad, la de secuencias de producción y la de actividades de diseño, mostraban un grado menor de difusión.

Esos rasgos parecen corresponder, en general, a un primer momento del proceso de modernización de las empresas, caracterizado por la incorporación selectiva de nueva maquinaria (muchas veces todavía de base microelectrónica) en puntos claves del proceso productivo, desde el punto de vista del volumen de producción, la calidad del producto

y/o el control de proceso. Esto sucedía principalmente en las grandes empresas, más vinculadas a los mercados externos y, por lo tanto, más sometidas a la presión competitiva.⁴

La profundización del proceso de incorporación de nuevas tecnologías, así como su mayor difusión a través del tejido productivo en los sectores y países considerados, ha tenido que enfrentar desafíos y limitaciones de varios órdenes. Entre ellos vale la pena señalar las dificultades de inversión, la ausencia de estrategias más sistémicas de innovación y el bajo grado de negociación social que en general ha caracterizado los procesos de reestructuración productiva. En lo que se refiere a las empresas de la muestra, se pudo observar una tendencia a intensificar la incorporación de tecnologías de base microelectrónica en el período 1993-1997.⁵

Aunque se siguiera manteniendo el énfasis en las formas más sencillas de automatización (en especial, la de los sistemas de información), se proyectaba un aumento importante de la difusión de las innovaciones, entre ellas la automatización de oficina, de puestos aislados de trabajo en la producción, de secuencias de producción y de la inspección de calidad. A su vez, la automatización de las actividades de diseño seguía mereciendo una atención relativamente baja.⁶

A continuación se analizarán los cambios ocurridos en las mismas empresas en términos de gestión de la producción y de organización del trabajo.

Cambios en la gestión de la producción

El grado de innovación en la gestión de la producción logrado por las empresas en el período 1989-1992 era bastante limitado, inferior incluso al grado de incorporación de tecnología «dura». Por otro lado, también en esa área predominaban las innovaciones poco complejas, las cuales consistían principalmente en cambios organizacionales muy generales, tales como modificaciones en el *lay-out* de las plantas y una mayor vinculación de la producción con otros departamentos. La aplicación de las llamadas «técnicas japonesas», o técnicas más modernas de gestión de la calidad, era muy reducida, como se puede ver en el cuadro 2.⁷

Los programas más extendidos eran los de mejora continua (que en ambos sectores abarcaban aproximadamente el 25% de los establecimientos de la muestra) y de control estadístico de procesos (28% de los establecimientos metalmecánicos). En los demás casos, las cifras resultaban iguales o inferiores al 20%.

⁴ Según lo observado por varios autores, entre otros Díaz (1989), Montero (1989), Abramo (1990), Novick (1992), Soifer (1995), Brown (1995) y Geller (1994).

⁵ Los datos relativos al período 1989-1992 se refieren al tipo de tecnología que **había sido efectivamente incorporada** en las empresas de la muestra. Los datos referentes al período 1993-1997 expresan las **proyecciones de los empresarios** (lo que ellos pretendían hacer) en esa materia.

⁶ Para un análisis más en detalle de esa información, véase Abramo (1996a).

⁷ Las técnicas consideradas en el análisis fueron: programas de mejora continua (*Kaizen*), control estadístico de procesos (CEP), *Just-in-time* (JIT) y células de producción.

Cuadro 2
Difusión de programas de gestión de calidad
(porcentajes de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
1989-1992		
Control estadístico de procesos (CEP)	28	20
<i>Just-in-time</i> (JIT)	21	17
Mejora continua (<i>Kaizen</i>)	24	23
Células de producción	19	6
1993-1997		
Control estadístico de procesos (CEP)	46	56
<i>Just-in-time</i> (JIT)	38	36
Mejora continua (<i>Kaizen</i>)	46	55
Células de producción	27	18

Las cifras indican el porcentaje de empresas que había aplicado/pretendía aplicar los programas en cada período.

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

Estos números, sin embargo, esconden una significativa heterogeneidad existente entre los países considerados. En la industria metalmeccánica, Brasil (país con mayor presencia de empresas exportadoras) se destacaba claramente de los otros cuatro, ya que allí los programas considerados se aplicaban en un número bastante significativo de establecimientos: 53% de ellos habían implantado CEP, aproximadamente 45% JIT y células de producción y 36% *Kaizen*. En los demás países, solamente el CEP en México y el *Kaizen* en Colombia se ponían en práctica en más del 30% de los establecimientos (44% y 31%, respectivamente). En Argentina y Chile las cifras no eran superiores al 15% en ningún caso.

En la industria de la alimentación, a su vez, Colombia era el país que más se destacaba, ya que el 42% de los establecimientos había implantado *Kaizen* y alrededor del 30%, CEP y JIT. En México, cerca del 20% tenía CEP y *Kaizen* y el 10% JIT y células de producción. En Brasil, rondaba el 20% la proporción para JIT y *Kaizen*, el 10% para CEP y el 5% para células de producción. En Argentina y Chile, lo mismo que en la industria metalmecánica, las cifras no alcanzaban el 15%.

Para el período siguiente (1993-1997) se proyectaba un aumento significativo en la aplicación de estos programas (cuadro 2), en especial en lo que se refiere al CEP y al *Kaizen*, que, según las expectativas de las gerencias, deberían pasar a ser implementados en el 45% de las empresas metalmecánicas y en el 55% de las de la industria de alimentación. A su vez, aproximadamente el 40% de los establecimientos (en los dos sectores) deberían estar introduciendo sistemas JIT. Las células de producción deberían existir en el 27% de los establecimientos metalmecánicos y en el 18% de los de la industria de la alimentación.

La mayor difusión de esos programas en los establecimientos metalmecánicos puede estar relacionada a un mayor dinamismo empresarial en respuesta a una más fuerte presión competitiva (como se ha señalado, la proporción de empresas con actividad exportadora era superior en la metalmecánica). Pero en algunos casos también se relaciona con la naturaleza misma del proceso productivo, bastante distinto en los dos sectores considerados. La implantación, por ejemplo, de células de producción es prácticamente imposible (y sin sentido) en diversos segmentos de la industria de la alimentación, que se caracteriza por procesos de tipo continuo o semi-continuo.⁸

Cambios en la organización del trabajo

Respecto a los cambios en la organización del trabajo, especialmente en lo que se refiere al contenido de las tareas, las evidencias parecen indicar que, en general, las empresas se encuentran en una etapa muy inicial de transición hacia un tipo de trabajo más calificado, enriquecido, autónomo y polivalente, tal como se prevé en las visiones más optimistas respecto a los nuevos paradigmas productivos.

Aquí hay que considerar que, si bien esa tendencia a la calificación y al enriquecimiento del trabajo existe, ella no es lineal ni tampoco ineludible y, sobre todo, no está inscrita en las lógicas puramente económicas de la eficiencia o productividad de las empresas. En otras palabras, la verificación o no de esta tendencia depende en gran medida de una serie de variables sociales y políticas, entre ellas: el tipo de cultura técnica (Valle, 1996) existente (en los países, territorios, sectores, empre-

⁸ La proporción de establecimientos con esas características en la industria de la alimentación era alta en todos los países considerados.

sas), el sistema de relaciones laborales, y fundamentalmente, los espacios de negociación social constituidos o por constituirse en torno al proceso de reestructuración y modernización.

En efecto, una serie de investigaciones que se están realizando sobre el tema en América Latina, así como el reexamen de las situaciones concretas de otros países sobre las que se asientan los paradigmas del «modelo japonés» o de la «especialización flexible»⁹ indican que la recalificación de los trabajadores en las empresas modernizadas y, aún más, la diseminación de esa calificación por el conjunto del tejido productivo, está lejos de ser una tendencia comprobada y, principalmente, lineal. Si bien es cierto que en algunas de las empresas de punta de los sectores más dinámicos se pueden comprobar cambios importantes en tal sentido en la organización del trabajo y en los perfiles ocupacionales, esta tendencia frecuentemente se relativiza mucho si examinamos el conjunto del mercado de trabajo o, incluso, las cadenas productivas en las cuales se encuentran insertas esas empresas de punta.

Para el total del mercado de trabajo latinoamericano, los datos de la Organización Internacional del Trabajo-OIT son muy elocuentes: entre 1980 y 1994, el porcentaje de la fuerza de trabajo representada por el conjunto de los trabajadores por cuenta propia (no profesionales), el servicio doméstico y los empleados en empresas con menos de cinco trabajadores pasó del 40 al 54%; entre 1990 y 1995, 84% de los nuevos puestos de trabajo han sido generados en estos sectores (OIT, 1994; OIT, 1995). Como es sabido, estas ocupaciones en general se caracterizan por su escasa productividad, sus bajos salarios, la inestabilidad en los contratos, la falta de protección social y la baja calificación.

Por otro lado, si para discutir los efectos calificantes o no calificantes de los nuevos paradigmas productivos, y en particular de los procesos de cambio tecnológico, tomáramos como referencia de análisis no solamente lo que ocurre en las empresas de punta de los sectores más dinámicos de nuestras economías, sino el conjunto de las cadenas productivas en las cuales éstas se insertan, podríamos ver que los procesos calificantes que se observan en las primeras tampoco se generalizan necesariamente a las segundas. Al contrario, como tan bien han señalado Castillo y Santos (1993), la presunta recomposición de las calificaciones a nivel de las empresas «cabeza» de las cadenas se descompone cuando examinamos lo que los autores llaman el «complejo proceso de producción en su conjunto». En los eslabones inferiores de esas mismas cadenas, donde se ubican lo que los autores denominan empresas «mano», en general se encuentra un trabajo mal pagado, inestable, desprotegido y poco calificado; allí se concentran frecuentemente los sectores más vulnerables del mercado de trabajo, que son,

⁹ Ver discusión bibliográfica al respecto en Leite (1996).

según cada situación concreta, las mujeres, los indígenas, los migrantes, etcétera.

La terminología empresas «cabeza» y empresas «mano» nos recuerda justamente la tradicional separación entre concepción y ejecución, entre trabajo intelectual y manual, calificado y no calificado, típica del taylorismo-fordismo, que, si bien es cierto que estaría siendo superada en algunas empresas, sigue marcando su presencia en las nuevas formas de «división del trabajo entre empresas» que estarían caracterizando los actuales procesos de reestructuración productiva.¹⁰

Antes de pasar al análisis de los datos referidos a este tema en la investigación, es importante clarificar qué es lo que se entiende por cada uno de los conceptos que serán utilizados aquí: simplificación, rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas.

La **simplificación de tareas** puede tener dos significados distintos. Por un lado, podría corresponder a una mayor fragmentación del trabajo realizado por cada trabajador/a y una disminución de su grado de complejidad, con el resultado de su descalificación. Por otro lado, al eliminar cierto tipo de tareas pesadas, peligrosas, rutinarias y repetitivas, podría significar la liberación de las energías físicas y mentales de los/las trabajadores/as para un trabajo más enriquecido.

La **rotación de tareas**, o sea, el tránsito del/la trabajador/a entre distintos puestos de una misma sección, o entre diferentes secciones de una misma empresa, no conlleva necesariamente la adquisición de más calificaciones, ya que la rotación puede estar realizándose entre tareas muy similares en cuanto a su grado de complejidad, o incluso entre tareas que han sido previamente simplificadas en el contexto de las innovaciones introducidas. De cualquier forma, la rotación puede propiciar que los/las trabajadores/as adquieran un mayor conocimiento de etapas (o fragmentos) distintos del proceso. En algunos casos, aparece como reivindicación de los/las trabajadores/as, ya que significaría una forma de aminorar los efectos negativos (físicos y mentales) de la rutinización del trabajo y de la monotonía de tareas parceladas y repetitivas.

La **ampliación de tareas** (definida como la incorporación de nuevas actividades a la tarea originalmente desempeñada por los/las trabajadores/as, similares en cuanto a su grado de complejidad y jerarquía) tiene una acepción semejante a la de rotación.

Finalmente, por **enriquecimiento del trabajo** se entiende la incorporación, a la tarea originalmente desempeñada por el/la trabajador/a, de actividades más complejas en cuanto a su contenido técnico o a su grado de responsabilidad y autonomía.

¹⁰ Para un balance preliminar de los resultados de investigaciones realizadas en América Latina sobre este tema, véase Abramo (1996b y 1996c).

Analizando el cuadro 3 se puede observar que, entre todas las formas de reorganización del trabajo implementadas por las empresas de la muestra en el período 1989-1992, la predominante ha sido la simplificación de tareas (en el 55% de los establecimientos, tanto de la industria metalmecánica como de la alimentación). A ella le seguían la rotación (implementada en aproximadamente 45% de ellos) y la atribución a los obreros de tareas de inspección de calidad (en 45% de los establecimientos metalmecánicos y en 36% de los de la industria de alimentación).

Los demás cambios que podrían considerarse como formas de enriquecimiento del trabajo (atribución a los obreros de tareas de control estadístico de calidad, mantenimiento, control de inventarios y programación de equipos), habían sido incorporados por un porcentaje más bien reducido de empresas (en ningún caso superior al 20%).

Cuadro 3
Cambios en la organización del trabajo
(porcentajes de establecimientos) 1989-1992

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Simplificación de tareas	55	56
Ampliación de tareas	31	20
Rotación de tareas	43	46
Enriquecimiento de tareas (atribución a los obreros de tareas de):		
. inspección de calidad	45	36
. control estadístico de calidad	19	15
. mantenimiento	21	22
. control de inventarios	11	17
. programación de equipos	10	11

Las cifras indican el porcentaje de empresas que había aplicado los programas.

Fuente: : Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

También en este aspecto las diferencias entre los países resultan bastante significativas, principalmente en la industria metalmecánica, donde la única forma de enriquecimiento del trabajo que presentaba una difusión similar entre ellos era la atribución a los obreros de tareas de inspección de calidad (30% de los establecimientos en Argentina y aproximadamente 50% en los demás países). A su vez, las variaciones más destacables se referían a la atribución de tareas de control estadístico de procesos y de mantenimiento. La primera se registró en aproximadamente 40% de los establecimientos en Brasil y México, 9% en Colombia y en ningún caso en Argentina y Chile. La segunda, en el 42% de los establecimientos brasileños y aproximadamente en el 15% de los demás países.

El desfase entre el porcentaje de empresas que habían simplificado las tareas y el de las que habían transformado la organización del trabajo en el sentido de su enriquecimiento, junto a la existencia de programas de ampliación y rotación de tareas, parecen estar indicando que las transformaciones en la organización del trabajo, durante el período analizado, apuntaban mucho más a una polivalencia *multitask* (multitarea) que a una polivalencia *multiskill* (multicalificada) (DIEESE, 1995). Es necesario señalar también que la ampliación o rotación de tareas casi nunca estaba acompañada por alguna compensación salarial, ni por cambios de los tiempos patrón definidos para su realización, o por programas de capacitación o recapitación de los trabajadores, teniendo como resultado, frecuentemente, la intensificación del trabajo, y el aumento de las enfermedades profesionales y del grado de insatisfacción de los trabajadores.

La **atribución a los obreros de tareas de inspección de calidad**, o sea, la eliminación de esa inspección como tarea específica de un grupo determinado de trabajadores (los inspectores de calidad) y su distribución entre un conjunto más amplio de operarios, puede ser considerada como una forma relativamente sencilla e inicial de involucramiento de los trabajadores con la producción de la calidad, ya que, bajo esta modalidad, el control de calidad sigue siendo realizado al final del proceso y no a lo largo del mismo, como ocurre, por ejemplo, con el CEP.

Por otro lado, el tipo de cambio en el contenido del trabajo representado por la **atribución a los obreros de tareas de control estadístico de la calidad** significa involucrar a los trabajadores en una forma más avanzada de producción de calidad, ya que ésta se estaría dando a lo largo del proceso productivo y no sólo en su etapa final. Este tipo de innovación existía en un porcentaje bastante más reducido de

empresas (19% en la metalmecánica y 15% en la industria de la alimentación).¹¹

A su vez, estas cifras eran algo inferiores al porcentaje de empresas que afirmaba haber implantado CEP (28% en la metalmecánica y 20% en la alimentación), lo que podría parecer una contradicción. Sin embargo, esta aparente contradicción en los datos, puede significar que, en algunas de esas empresas, lo que se había introducido, en verdad, eran formas bastante rudimentarias de CEP, y el control estadístico seguía siendo una tarea exclusiva del inspector de calidad o del supervisor. Indicaciones en este sentido se encontraron, por ejemplo, en una investigación realizada en empresas chilenas en 1993 (Abramo y Armijo, 1995).

La atribución a los/las obreros/as de tareas de mantenimiento y de control de inventarios existía en un 20% o menos de las empresas; y, finalmente, su participación en la programación de equipos en solamente un 10% de ellas. Vale la pena señalar que la participación en la programación de equipos es considerada una cuestión clave respecto a la calificación o descalificación de los trabajadores en algunas industrias (como ciertos sectores de la metalmecánica), en el contexto de la introducción de tecnologías de base microelectrónica (Leite, 1994).

En el período 1993-1997, a pesar de que el énfasis de las estrategias empresariales debería seguir poniéndose en la simplificación y rotación de tareas, a partir de las proyecciones hechas por los empresarios se puede observar también una tendencia a aumentar la participación de los trabajadores en el control de calidad de los productos. El aumento es más notable en la atribución a los obreros de tareas de **inspección de calidad** (que, como ya se ha señalado sigue siendo característico de esquemas más tradicionales del control de calidad): esto debería ocurrir en aproximadamente 60% de las empresas, en los dos sectores, lo que significa, sin duda, un aumento importante respecto a lo observado entre 1989-1992 (cuadro 4).

Por otro lado, la inclusión de los obreros en formas más sofisticadas de control de calidad, a través de su participación en las tareas del CEP, también mostraba una tendencia a crecer, aunque en menor grado: se proyectaba su incorporación en aproximadamente el 40% de los establecimientos de la muestra, en los dos sectores. Esta cifra, sin embargo, esconde una heterogeneidad importante entre los países, principalmente en la industria metalmecánica, donde, mientras en Brasil, México y Colombia el 50% de los establecimientos proyectaba introducir este tipo de innovación, el porcentaje bajaba al 20% en Chile y a sólo el 6% en

¹¹ Como ya se ha señalado, ese promedio escondía en el caso de la metalmecánica una fuerte heterogeneidad entre los países: solamente en Brasil y México el porcentaje de establecimientos que atribuía tareas de control estadístico de procesos a los obreros era significativo (respectivamente 43% y 36%). En la industria de la alimentación, dicha atribución se registraba en el 20% de los establecimientos de México y Chile, el 15% de Colombia, el 11% de Brasil y el 5% de Argentina.

Cuadro 4
Cambios en la organización del trabajo
(porcentajes de establecimientos) 1993-1997

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Simplificación de tareas	60	60
Ampliación de tareas	35	29
Rotación de tareas	48	44
Enriquecimiento de tareas (atribución a los obreros de tareas de):		
. inspección de calidad	63	62
. control estadístico de calidad	37	43
. mantenimiento	34	42
. control de inventarios	17	16
. programación de equipos	21	23

Las cifras indican el porcentaje de empresas que pretendía aplicar los programas.

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

¹² Considerando los dos sectores en el conjunto de los países, este tipo de innovación debería producirse en apenas el 20% de los establecimientos encuestados. Considerando cada sector por separado, se puede observar que, en la metalmecánica, el porcentaje de establecimientos que pretendía implementarlo era igual o inferior al 15% en todos los países, con excepción de Brasil (40%). En la industria de la alimentación, lo mismo ocurría en Argentina, Brasil y Chile; los únicos países en los que estas cifras se elevaban eran Colombia (24%) y México (36%).

Argentina. En la industria de la alimentación la situación resultaba bastante más homogénea: la participación de los obreros en las tareas del CEP debería acercarse al 45% de los establecimientos en todos los países, con excepción de Chile, donde la cifra sería de sólo el 30%.

La tendencia era parecida en lo que se refiere a las tareas de **mantenimiento** (ver cuadro 4). Finalmente, la disposición de las gerencias a posibilitar la participación de los trabajadores en la **programación de los equipos** era mucho menor, lo que evidencia las limitaciones de los procesos de enriquecimiento del trabajo –y, por lo tanto, de recalificación de los/las trabajadores/as– que se están dando efectivamente en el contexto de la reestructuración productiva.¹²

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS. CALIFICACIÓN, CAPACITACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO

Según los datos de la encuesta, la gestión de los recursos humanos no estaba entre las áreas consideradas prioritarias por las gerencias de las empresas en el período 1989-1992, y esa importancia no debería aumentar significativamente en el período siguiente (1993-1997). Esto refuerza la hipótesis planteada en la introducción de este artículo, según la cual habría una distancia bastante significativa entre las estrategias gerenciales efectivamente implantadas en las empresas y su discurso, que tiende a valorizar a los recursos humanos en tanto elemento central (o por lo menos muy importante) del nuevo modelo de empresa.

Como puede verse en el cuadro 5, el área considerada prioritaria por las gerencias en el período 1989-1992 es la de tecnología de producto y proceso. Este énfasis tendía a acentuarse en el período siguiente en la industria metalmecánica y a disminuir levemente en la de la alimentación, donde se proyectaba un aumento de la importancia relativa de los cambios a realizarse en la organización del trabajo.

Cuadro 5
Áreas prioritarias de gestión de calidad (porcentajes de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
1989-1992		
Tecnología de producto y proceso	34	35
Gestión de la producción	35	23
Organización del trabajo	15	16
Gestión de los recursos humanos	15	20
1993-1997		
Tecnología de producto y proceso	43	31
Gestión de la producción	21	18
Organización del trabajo	13	26
Gestión de los recursos humanos	20	22

Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideraba prioritaria cada área.

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

En efecto, en el período 1989-1992 la gestión de los recursos humanos era considerada prioritaria por sólo un 15% de los establecimientos metalmeccánicos y un 20% de los de la industria de la alimentación, mientras que un 35% de ellos enfatizaba la gestión tecnológica (de producto y de procesos) (cuadro 5). Sólo el 20% de los establecimientos, en los dos sectores, definía como prioritaria el área de recursos humanos en el período siguiente, mientras que el 43% de las empresas de la metalmeccánica consideraba que la gestión tecnológica debería aumentar su importancia.

Indudablemente, la gestión tecnológica constituye un elemento central en una empresa que pretende modernizarse. Sin embargo, una aplicación parcial y poco sistémica de los cambios en esta área puede ser también muy ineficiente. En otras palabras: una gestión tecnológica eficiente debería suponer la realización de transformaciones más integradas, abarcando también la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos. Nos interesa llamar la atención sobre esa falta de integración, que ha podido observarse a través de la investigación.

En la metalmeccánica, los países cuyas empresas atribuían más importancia relativa a la gestión de los recursos humanos eran Brasil y México (22% de los establecimientos la consideraba prioritaria en la gestión de la productividad). La proporción bajaba al 13% en Colombia, 12% en Chile y 4% en Argentina.

En la industria de la alimentación, el país que se destacaba era Chile, donde el 36% de los establecimientos la estimaba como el área principal; lo seguían Brasil (26%), Colombia (22%), Argentina (15%) y México (11%).

Problemas relativos a la calificación de la mano de obra

A pesar del poco énfasis que en general atribuyen a la gestión de los recursos humanos en tanto área estratégica en la gestión de productividad de las empresas, las gerencias identificaban una serie de problemas en cuanto a la calidad de sus recursos humanos (incluyendo los administrativos y gerenciales) y a la adecuación de los mismos al proceso de cambio tecnológico y de búsqueda de mayor eficiencia. El primer tema enfatizado por ellas se refiere al perfil de calificaciones y competencias de la mano de obra empleada. A continuación analizaremos este problema desde tres dimensiones: a) la calificación técnica de la mano de obra; b) sus competencias básicas e intelectuales; c) sus competencias comportamentales.

Otra lectura posible sería relacionar estas competencias (o nuevos requerimientos de la mano de obra en contextos de cambio tecnológico) con tres órdenes de problemas: los relativos a la relación entre la demanda y la oferta de mano de obra calificada en el mercado de trabajo, o sea a la disponibilidad de personal calificado desde el punto de vista de las necesidades de las empresas; los relativos a la calificación técnica propiamente dicha de la mano de obra ya empleada, en particular la capacidad de operación de la nueva base técnica; y los relativos a otras capacidades y actitudes de los trabajadores, supuestamente relacionadas con los requerimientos de los nuevos modelos organizacionales: mayor capacidad de concentración y abstracción, de comunicación escrita y verbal, de asumir responsabilidades, de tomar iniciativas y de decidir sobre determinados aspectos de la rutina de trabajo. Las nuevas exigencias en este terreno se relacionarían, por un lado, con la necesidad de operar una base técnica más sofisticada y compleja, con mayor carga de trabajo mental, asociada con el trabajo manual o sustituto del mismo; y por otro, con las características organizacionales de los nuevos paradigmas, que estarían, al mismo tiempo, exigiendo y posibilitando una mejor comunicación entre los trabajadores, un acrecentamiento de la capacidad para trabajar en equipo, y una mayor intervención y creatividad en el proceso de trabajo.

Estas capacidades (básicas, intelectuales y comportamentales), más que con un tipo de entrenamiento específico, se relacionan fundamentalmente con dos factores: la formación básica de los trabajadores (su escolaridad); y determinadas características del proceso productivo (la naturaleza y los contenidos del trabajo realizado), que pueden desarrollarlas y estimularlas o, a la inversa, inhibirlas y limitarlas. Para discutir estos temas, es necesario, en primer lugar, considerar que aún no está clara la naturaleza de los cambios registrados en el proceso de trabajo dentro del contexto de la actual reestructuración productiva de los países de América Latina, ni sus tendencias a corto y mediano plazo. Como ya se ha señalado, aunque en algunas empresas de punta las transformaciones en la organización del trabajo estén significando un enriquecimiento del mismo y de los perfiles ocupacionales, este es un proceso aún limitado, que inclusive no presenta una dirección unívoca.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta las políticas de focalización y «tercerización» de etapas del proceso productivo que las empresas en vías de modernización están implementando con mucha frecuencia. Dichas políticas han significado la externalización de áreas tradicionalmente calificadas (por ejemplo el mantenimiento y la matricería), y una mayor estandarización de los procesos (requerida muchas veces

tanto por la automatización como por las metodologías de control de calidad) que exigen definiciones más precisas del trabajo prescripto. La consecuencia sería, en muchos casos, la disminución de los márgenes para la creatividad y para la intervención de los trabajadores y trabajadoras en el proceso de trabajo. En otras palabras: no está claro hasta qué punto se avanza realmente hacia un trabajo más enriquecido y polivalente, y esto se refleja en las políticas empresariales de reorganización del trabajo o es un resultado de ellas, pues, como se ha visto en la sección anterior, hasta ahora han priorizado la simplificación de tareas, siendo tímidas con respecto a los cambios que podrían conducir a su efectivo enriquecimiento.

En este marco, uno de los temas que nos interesa discutir es la relación existente entre los nuevos requerimientos de las empresas en materia de calificación y escolaridad de la mano de obra, y tres factores que se pueden describir así: un modelo de cambio tecnológico con escaso énfasis en la gestión de los recursos humanos y en un efectivo proceso de enriquecimiento del trabajo; el bajo nivel educativo de la fuerza de trabajo actualmente empleada en la mayoría de los países de América Latina, lo que refleja, además de un retraso histórico respecto a los países más desarrollados, un deterioro de los sistemas de enseñanza y de la calidad de la educación, en especial de la escuela pública;¹³ y mercados de trabajo con altos niveles de desempleo y subempleo.

La pregunta que parece pertinente es en qué medida estos nuevos requerimientos corresponden verdaderamente a exigencias de las nuevas realidades productivas (o sea, a transformaciones que están efectivamente ocurriendo en los procesos de trabajo), o simplemente corresponden a un aumento generalizado de la competencia por los distintos puestos en el mercado de trabajo (debido a la reducción del empleo, en especial el de mejor calidad), lo cual llevaría a una situación en la que se pueden elevar mucho los requisitos para que un trabajador ocupe un determinado puesto. A este fenómeno se sumaría otro, el de la «desvalorización de las credenciales», o sea, una disminución del valor de un título (de enseñanza primaria, secundaria, técnica, superior, etcétera), que a su vez estaría relacionado con dos situaciones: un deterioro bastante generalizado en la Región en lo que se refiere a la calidad del sistema escolar, en especial de la escuela pública; y un aumento de la disparidad entre demanda y oferta de la fuerza de trabajo, en diferentes niveles educativos, o sea, un incremento de la cobertura educativa en mercados de trabajo con altas tasas de desempleo, subempleo y empleo precario.

¹³ Según Labarca (1996), el promedio de grados aprobados en la educación formal es de apenas 4,2 en América Latina. En Chile es de 5,6 grados (el mejor promedio), en Argentina de 5,3, de 4,9 en México y de 3,3 en Brasil. Si consideramos el número de años cursados, esta diferencia es todavía más significativa: mientras que en Chile este total asciende a 9,3, en Brasil, por ejemplo, es de sólo 3,9 años.

En efecto, Novick y otros (1996), analizando la cadena automovilística en Argentina, identifican una cierta desproporción entre los requerimientos de calificación (sobre todo en su dimensión comportamental) y las transformaciones efectivamente implementadas en los contenidos del trabajo y en las formas de organización de las empresas. Según las autoras, este hecho podría tener conexión con la necesidad de contar con «saberes potenciales» para ser movilizados en determinadas circunstancias, pero también con una situación del mercado que permite reclutar trabajadores con niveles de formación escolar superiores por igual salario, independientemente del trabajo concreto que deben realizar.

Probablemente, lo que efectivamente ocurre es una combinación de estos fenómenos. Sin embargo, es importante conocer la incidencia relativa de cada uno de ellos (mayores exigencias de escolaridad y calificación debido a cambios en la organización y los contenidos del trabajo *versus* mayores exigencias debido a la baja capacidad de generación de puestos de trabajo en contextos de reestructuración productiva), ya que sus consecuencias, en términos de la calidad de los empleos y puestos de trabajo generados, así como del carácter más o menos calificante y más o menos excluyente de los nuevos modelos, son muy diferentes en cada caso. Algo que apunta en el sentido más negativo es el hecho de que, en la mayoría de los países, este aumento de la exigencia empresarial por más calificación y/o más escolaridad ocurre simultáneamente con procesos de crecimiento de las tasas de desempleo y de la precarización del trabajo (en especial en términos de la estabilidad del contrato, mecanismos de protección social, etcétera), afectando inclusive a los sectores más calificados y escolarizados de la fuerza de trabajo.

Volviendo a los datos de la encuesta, si se analiza el cuadro 6, se puede verificar que los principales problemas señalados por los empresarios en lo que se refiere a la calificación de la mano de obra son los siguientes: dificultad de los trabajadores para asumir responsabilidades (señalado como importante o muy importante por el 83% de los establecimientos); dificultad de los mismos para tomar iniciativas (por el 75% de ellos); y deficiente calificación de gerentes y mandos medios para el cambio tecnológico y organizacional (por el 70%). Vale la pena agregar que, en estos aspectos, no se observa ninguna diferencia importante entre la industria metalmecánica y la de la alimentación.

Cuadro 6
Problemas relativos a la calificación de la mano de obra
(porcentajes de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Competencias técnicas:		
Deficiente calificación de gerentes y mandos medios para el cambio tecnológico y organizacional	70	69
Dificultad de operar equipos de nueva base técnica	47	54
Escasez de mano de obra calificada en la producción	65	59
Escasez de profesionales y técnicos	65	71
Competencias básicas e intelectuales:		
Dificultad de concentración	65	62
Dificultad de abstracción y asociación	50	52
Dificultad para aprender nuevas habilidades y destrezas	57	59
Dificultad para leer y escribir	48	50
Dificultad de expresión verbal	37	40
Competencias comportamentales:		
Dificultad para asumir responsabilidades	83	83
Dificultad para tomar iniciativas	75	73

Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideraba importante o muy importante cada uno de los problemas señalados.

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

Competencias técnicas

En términos de la adecuación entre oferta y demanda de mano de obra calificada en el mercado de trabajo, en la industria metalmecánica el 65% de los establecimientos se refería a la escasez de profesionales y técnicos, así como de mano de obra calificada en la producción. En la industria de la alimentación la escasez era más pronunciada en cuanto a profesionales y técnicos (71%) que a obreros calificados (59%).

Respecto a las deficiencias de calificación técnica frente a los procesos de cambio tecnológico y organizacional, claramente el problema era visto por las gerencias como más acentuado entre los sectores administrativos: el 70% de los establecimientos consideraba que la deficiente calificación de gerentes y mandos medios para el cambio técnico y organizacional era un problema importante, mientras que el 50% se refería a la dificultad que tiene el personal de producción para operar los equipos de nueva base técnica.

La calificación técnica de los trabajadores de la producción aparecía así como menos problemática, lo que podría, en una visión optimista, estar reflejando el resultado de programas de capacitación del personal ya realizados en las empresas. Pero podría también ser un indicio de la incipiencia de los procesos de modernización tecnológica allí existentes, o de su concentración en determinados puntos estratégicos del proceso productivo. En efecto, como ya se ha señalado, las innovaciones técnicas introducidas eran, primordialmente, de carácter poco sistémico, lo que podría significar que ellas (así como los cambios en la gestión de la producción) no estarían planteando nuevas exigencias de calificación para el conjunto de la fuerza de trabajo, sino solamente para algunos de sus segmentos. La cuestión clave de la eficiencia y calidad de los procesos productivos todavía estaría en manos de la gerencia y de la supervisión.

Competencias básicas, intelectuales y comportamentales

Los principales problemas relativos a la calificación de la mano de obra según la visión de las gerencias, como ya se ha dicho (ver cuadro 6), eran las dificultades de los trabajadores para tomar iniciativas y para asumir mayores responsabilidades. Este dato es importante, puesto que, como también se ha señalado anteriormente, nuevas responsabilidades se están atribuyendo a los obreros directos, principalmente las de mantenimiento, inspección y control estadístico de calidad, proyectándose un aumento de este tipo de medidas para el período 1993-1997.

Los inconvenientes de los trabajadores para asumir mayores responsabilidades y para tomar iniciativas, actualmente considerados un problema para las empresas, pueden estar indicando las deficiencias de los sistemas escolares y de capacitación, tanto en términos cuantitativos (cobertura, porcentaje de trabajadores capacitados y número de horas de capacitación realizadas) como cualitativos (adecuación de programas, metodologías, etcétera). Pero asimismo pueden ser vistos como parte de la herencia del taylorismo-fordismo, vigente durante décadas como modelo predominante de organización del trabajo en la indus-

tria. En este paradigma organizacional, caracterizado por la fragmentación extrema de las tareas, por una rígida separación entre concepción y ejecución, y por la verticalización de las relaciones jerárquicas, estas potencialidades de los trabajadores eran no sólo indeseables, sino también reprimidas; el intento de eliminar las posibilidades de iniciativa, autonomía o mayores responsabilidades de los trabajadores directos en el proceso de trabajo era uno de los fundamentos del control gerencial. Lo que antes aparecía como una virtud (algo explícitamente buscado por la «organización científica del trabajo») pasa ahora a ser considerado un vicio o una limitación, evidenciando las contradicciones del proceso de cambio, en particular las dificultades para constituir un nuevo perfil de trabajador, con características de polivalencia.

Se pretende aquí llamar la atención sobre el hecho de que las limitaciones no residen solamente en las deficiencias de formación de la mano de obra, ya sea en lo que se refiere a su calificación técnica como en cuanto a sus competencias básicas e intelectuales. Sin duda, la posibilidad de que existan trabajadores y trabajadoras realmente polivalentes y multicalificados/as depende del grado y de la calidad de su formación básica y de su formación para el trabajo (o sea, del sistema escolar y de los sistemas de capacitación); pero no depende solamente de esto. Depende también y, mucho, de un tipo de organización productiva y de un estilo gerencial que promuevan realmente el reconocimiento de estas capacidades (técnicas, de iniciativa, autonomía, responsabilidad, creatividad, etcétera) y estimulen su desarrollo. Estos son factores que, a pesar de estar presentes en algunas empresas más modernas, no aparecen, incluso en ellas, exentos de contradicciones: los mismos datos que estamos analizando indican que el principal cambio en la organización del trabajo, no solamente el que había ocurrido entre 1989-1992, sino también el que se proyectaba para 1993-1997, era la simplificación de las tareas y no su enriquecimiento. Además, los factores mencionados están lejos de generalizarse entre el segmento relativamente reducido de empresas «reestructuradas», para no hablar del conjunto de los tejidos productivos de cada sector, territorio o país.

La existencia de problemas en las demás áreas señaladas (dificultades de expresión verbal, leer y escribir, abstracción y asociación) se encuentran directamente relacionadas a las deficiencias de escolaridad básica de los trabajadores.

En efecto, se pueden observar diferencias importantes entre los países considerados en ese aspecto, lo que sin duda corresponde a las significativas desigualdades entre el grado de escolaridad de la mano de obra en cada uno de dichos países; mientras en la industria de la alimentación el problema de las dificultades que tienen los trabajadores

para leer y escribir fueron apuntados por aproximadamente el 60% de los empresarios entrevistados en Brasil, México y Colombia, en Argentina esta cifra bajaba al 30% y en Chile al 20%. En la industria metalmecánica el problema también era mucho más grave en Brasil (señalado por el 65% de los establecimientos), seguido por México y Colombia (50%), Chile (40%) y Argentina (33%).

A su vez, la dificultad de concentración (registrada por alrededor del 60% de los establecimientos de los dos sectores) puede ser también consecuencia de otros factores, tales como el cansancio físico y mental ocasionado por la intensidad de los ritmos de trabajo y por la extensión de las jornadas. Cabe señalar que el aumento de los ritmos y de la intensidad del trabajo es uno de los aspectos más comúnmente asociados a los procesos de cambio tecnológico.¹⁴ Pero también aquí parece que estamos frente a las marcas dejadas por el taylorismo-fordismo, sistema que no estimulaba e incluso limitaba fuertemente el desarrollo de este tipo de capacidades entre los trabajadores.

Criterios de selección

El primer elemento importante de una política de recursos humanos decidida a enfrentar los problemas relativos a la calificación y a las capacidades de la mano de obra en cada realidad productiva, es la determinación de criterios de selección del personal. Según la literatura, la tendencia que debería acompañar la diseminación de los nuevos paradigmas productivos sería, con referencia a este aspecto, el aumento de las exigencias de escolaridad de la mano de obra, que, a su vez, estaría relacionada con mayores requerimientos relativos a sus competencias básicas e intelectuales. Esta tendencia se ha evidenciado en una serie de investigaciones realizadas en la Región. Sin embargo, no aparece tan claramente en las empresas que estamos analizando.

En primer lugar, se pueden observar diferencias importantes entre los establecimientos de la industria metalmecánica y los de la industria de la alimentación (cuadro 7). En la metalmecánica, según los gerentes encuestados, los dos criterios priorizados en la selección del personal seguían siendo, en primer lugar, la calificación técnica específica (señalado por el 52% de los establecimientos) y, en segundo lugar, la experiencia previa en trabajo similar (por el 46% de ellos). El nivel educacional aparecía en tercer lugar (34%). En la industria de la alimentación, a su vez, los aspectos privilegiados eran: el nivel educacional (47%); la disposición para identificarse con los valores de la empresa (40%); la disposición para aprender nuevas calificaciones (37%) y para trabajar en grupo (38%). La característica común entre los dos sectores era la

¹⁴ Véase, entre otros, Abramo (1990), Arauco (1996), DIEESE (1995), Rojas y otros (1995), Echeverría y Herrera (1995).

poca importancia atribuida a las habilidades motrices (priorizada sólo por el 12% de los establecimientos en la metalmecánica y el 21% de los de la industria de la alimentación), lo que indicaría probablemente el avance del proceso de automatización en las empresas consideradas.

Cuadro 7
Criterios de selección (porcentajes de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Experiencia previa en trabajo similar	46	33
Nivel educacional	34	47
Calificación técnica específica	52	27
Disposición para aprender nuevas calificaciones	26	37
Capacidad para trabajar en grupo	26	38
Habilidades motrices	12	21
Disposición para identificarse con los valores de la empresa	31	40

Las cifras indican los criterios de selección preconizados por los establecimientos.

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

Capacitación realizada por las empresas

Los nuevos requerimientos de calificación estarían, por otro lado, llevando a las empresas a aumentar los esfuerzos empleados en la capacitación de su mano de obra. Según los datos de la encuesta, esto habría ocurrido en aproximadamente el 50% de la muestra en el período 1989-1992 (cuadro 8). La cifra es significativa; sin embargo también es relevante caer en la cuenta de que la otra mitad de los establecimientos no había realizado ningún intento en ese sentido, lo que evidencia, una vez más, las contradicciones de los nuevos paradigmas y prácticas gerenciales.

También en este aspecto las diferencias entre los países eran notables. En la industria metalmecánica se destacaba el esfuerzo realizado en México, dirigido a aumentar la capacitación de trabajadores de pro-

ducción y oficina (80% de los establecimientos); le seguían Chile (63%), Colombia (56%), Brasil (51%) y Argentina (36%). Respecto a los gerentes y supervisores, otra vez se destacaba México (68%), seguido por Colombia (63%), Chile (57%), Brasil (51%) y Argentina (29%).

En la industria de la alimentación, los países que se habían esforzado con mayor intensidad en la capacitación de sus gerentes y supervisores eran Brasil (79%) y Colombia (73%), seguidos por México (53%), Chile (43%) y Argentina (20%). En lo que se refiere a los trabajadores de producción y oficina también sobresalía Colombia (81%), seguida por Brasil y México (50%), Chile (36%) y Argentina (20%).

En Brasil, claramente el esfuerzo de capacitación se había concentrado en la gerencia y supervisión (79% de los establecimientos), mientras un porcentaje significativamente inferior (53%) había hecho lo mismo respecto a los trabajadores de producción y oficina. En Colombia esta prioridad se invertía ligeramente y en los otros tres países era más homogénea.

Cuadro 8
Programas de capacitación (porcentajes de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
1989-1992		
Mayor capacitación a gerentes y supervisores	51	57
Mayor capacitación a trabajadores de producción y oficina	55	54
Contratación de personal técnico especializado	34	27
1993-1997		
Mayor capacitación a gerentes y supervisores	70	75
Mayor capacitación a trabajadores de producción y oficina	72	84
Contratación de personal técnico especializado	44	46

Las cifras indican el porcentaje de empresas que había aplicado / pretendía aplicar cada tipo de programa.

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

Si examinamos de qué manera este esfuerzo de capacitación alcanzó a las diferentes categorías de personal (cuadro 9) podemos observar que ha estado concentrado en dos segmentos: la gerencia y supervisión, y los ingenieros y técnicos. Según las declaraciones de las gerencias, aproximadamente el 60% del personal de esas dos áreas habría sido capacitado en 1993 en la industria metalmecánica y el 70% en la industria de la alimentación. Las horas de capacitación habían fluctuado entre un mínimo de 38 (gerentes y supervisores de la metalmecánica) y un máximo de 56 horas (ingenieros y técnicos de la industria de la alimentación).

Cuadro 9
Porcentaje de trabajadores capacitados por categoría y horas de capacitación realizadas

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Porcentaje de trabajadores capacitados		
Trabajadores de producción	47	54
Supervisores y gerentes	60	69
Ingenieros y técnicos	61	67
Mano de obra femenina	53	52
Horas de capacitación realizadas		
Trabajadores de producción	37	44
Supervisores y gerentes	38	50
Ingenieros y técnicos	48	56
Mano de obra femenina	26	23

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

El porcentaje de trabajadores de producción capacitados resultaba inferior en ambos sectores: el 47% de la metalmecánica y el 54% de la alimentación. Lo mismo sucedía con el número de horas de entrenamiento que se les había impartido.

Las proyecciones de las gerencias indicaban un aumento significativo de los esfuerzos de capacitación para ser realizados en el período 1993-1997, como se puede ver en el cuadro 8. En la metalmecánica, el 70% de los establecimientos pretendía acrecentar la capacitación a su personal; en la alimentación, esta cifra subía al 84% en lo que se refiere a los trabajadores de producción y oficina.

Por otro lado, mientras que en el período 1989-1992, aproximadamente el 30% de los establecimientos había pretendido reducir sus déficits en términos de calificación contratando en el mercado mano de obra especializada, en el período siguiente este porcentaje debería aumentar al 45% (cuadro 8).

Necesidades y problemas relativos a la capacitación de la mano de obra

La necesidad de aumentar la capacitación de la mano de obra y la disposición gerencial para incrementar su inversión en este sentido, encuentran dificultades y limitaciones de diversos tipos. En la industria metalmecánica, la principal dificultad, en la visión de los empresarios entrevistados, era el alto costo de la capacitación realizada fuera de la empresa (señalado por el 71% de los casos); este dato estaría indicando que existe una oferta de capacitación externa a la empresa, en principio adecuada a sus necesidades, pero que sin embargo es cara (cuadro 10).

A su vez, los siguientes problemas presentaban una intensidad similar en ambas industrias: ausencia de incentivos a los trabajadores para capacitarse (señalado por alrededor del 65% de los establecimientos);¹⁵ dificultad de compatibilizar los horarios de la capacitación con la jornada de trabajo (aproximadamente el 60% de los establecimientos); dificultad para retener la mano de obra capacitada (cerca del 65%); y rigidez en las prácticas productivas para aplicar las capacidades adquiridas (aproximadamente el 50%) (cuadro 10).

Con relación a los contenidos de la capacitación, los principales problemas señalados en la industria metalmecánica fueron (cuadro 11): ausencia de programas periódicos de actualización de los trabajadores capacitados, así como de reentrenamiento del personal frente al cambio técnico y organizacional (70% de los establecimientos); falta o inadecuación de programas de capacitación dirigidos a gerentes y supervisores (70%); dificultad para orientar la capacitación a los requerimientos técnicos (64%) y organizacionales de la empresa (60%). La inadecuación de programas para gerentes y supervisores constituye un aspecto

¹⁵ Por "ausencia de incentivos" se puede entender varias cosas, entre ellas la ausencia de recompensas monetarias y de oportunidades de reclasificación y promoción para los trabajadores capacitados.

Cuadro 10
Problemas relativos a la capacitación de la mano de obra, según costos e infraestructura, fuerza de trabajo y resultados de la capacitación realizada (porcentaje de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Costos e infraestructura:		
Alto costo de la capacitación realizada fuera de la empresa	71	70
Dificultad para realizar la capacitación dentro de la empresa	59	62
Instalaciones y/o equipos inadecuados	57	49
Alto costo de la capacitación realizada en la empresa	47	51
Fuerza de trabajo:		
Ausencia de incentivos a los trabajadores para capacitarse	62	65
Dificultad para compatibilizar los horarios de capacitación con la jornada de trabajo	61	62
Resultados de la capacitación realizada:		
Dificultad para retener la mano de obra capacitada	67	66
Rigidez en las prácticas productivas para aplicar las capacidades adquiridas	49	52

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

relevante porque, como ya se ha observado, la deficiente capacitación de las capas gerenciales para el cambio técnico y organizacional fue considerada uno de los principales problemas de la gestión de los recursos humanos. A su vez, 60% de los establecimientos se refería a la ausencia de redes de intercambio gerencial en materia de capacitación como otro inconveniente importante.

Cuadro 11
Problemas relativos a la capacitación de la mano de obra, según contenidos
(porcentaje de establecimientos)

Contenidos	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Dificultad de orientarla a los requerimientos técnicos de la empresa	64	65
Dificultad de orientarla a los requerimientos organizacionales de la empresa	60	70
Ausencia/inadecuación de programas definidos fuera de la empresa	51	71
Ausencia de programas periódicos de actualización de los trabajadores capacitados	71	79
Ausencia de programas de reentrenamiento del personal frente al cambio técnico y organizacional	69	73
Falta/inadecuación de programas dirigidos a gerentes y supervisores	69	77
Falta de redes de intercambio gerencial en materia de capacitación	60	79

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

En la industria de la alimentación, el énfasis atribuido a cada uno de estos temas era relativamente distinto. Además, la intensidad de los problemas parecía ser mayor (varios de ellos eran señalados por un porcentaje significativamente superior de establecimientos), haciendo suponer que las políticas gerenciales en materia de capacitación se encontraban en un estadio menos desarrollado que en las empresas metalmecánicas. Según la visión empresarial, en la industria de la alimentación la mayoría de los problemas se situaba a nivel de las gerencias y la supervisión: el 79% de los encuestados se refería a la falta de redes de intercambio gerencial en materia de capacitación, y el 77% a la falta o inadecuación de programas de capacitación dirigidos a gerentes y supervisores. La ausencia de programas periódicos de actualización

de los trabajadores capacitados era destacada por el 79% de los entrevistados; la falta de programas de reentrenamiento del personal frente al cambio técnico y organizacional, lo era por el 73% de los entrevistados.

Otros dos puntos resultaban problemáticos en ambos sectores: dificultad de dirigir la capacitación a los requerimientos organizacionales (70%) y técnicos (65%) de la empresa; y altos costos de la capacitación realizada fuera de la empresa, así como la inadecuación de sus contenidos (70%). Este último problema fue señalado por un porcentaje inferior de establecimientos (51%) en la metalmecánica.

Articulación de la capacitación con las otras áreas de recursos humanos

Como se señaló en la introducción de este artículo, uno de los problemas importantes de las políticas de capacitación de las empresas en proceso de modernización es su escasa articulación con las otras áreas de gestión de los recursos humanos. Esta escasa articulación puede, en muchos casos, impedir la potenciación o incluso anular una serie de esfuerzos de capacitación desarrollados por las empresas.

Los datos de la encuesta parecen confirmar esta hipótesis. Problemas como la falta de incentivos a los trabajadores para actualizarse, o la dificultad para retener la mano de obra capacitada, pueden estar relacionados con un bajo desarrollo de otras áreas de gestión de los recursos humanos, tales como los sistemas de remuneración, de salud y seguridad y de participación.

En efecto, como se puede ver en el cuadro 12, sólo el 20% o menos de los establecimientos había, en el período 1989-1992, introducido algún cambio en sus sistemas de remuneración (incluyendo la aplicación de incentivos no materiales). Para el período siguiente, este porcentaje debería (según las proyecciones de los gerentes encuestados) aumentar al 30% en la industria metalmecánica y al 40% en la industria de la alimentación.

Respecto a la segunda área considerada, salud y seguridad, el 50% de los establecimientos metalmecánicos y el 60% de los de la industria de la alimentación declararon haber aplicado, en el período 1989-1992, algunos programas para aumentar la seguridad en el trabajo. Ese porcentaje debería acrecentarse ligeramente en el período siguiente (llegar al 55% en la metalmecánica y al 66% en la alimentación).

Sin embargo, otros dos aspectos merecen atención, por evidenciar el carácter limitado de las políticas gerenciales aplicadas, también en esta área. Por una parte, el porcentaje de establecimientos donde la aten-

Cuadro 12
Otros programas de recursos humanos (porcentajes de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
1989-1992		
Sistemas de remuneración:		
Cambios en los sistemas de remuneración	20	17
Aplicación de incentivos no materiales	22	17
Salud y seguridad:		
Programas para aumentar la seguridad en el trabajo	51	58
Programas de ergonomía	12	18
Participación:		
Compartir información técnica y económica con los trabajadores	32	24
Programa de sugerencias de los trabajadores	29	22
1993-1997		
Sistemas de remuneración:		
Cambios en los sistemas de remuneración	30	38
Aplicación de incentivos no materiales	31	43
Salud y seguridad:		
Programas para aumentar la seguridad en el trabajo	55	66
Programas de ergonomía	26	31
Participación:		
Compartir información técnica y económica con los trabajadores	47	51
Programa de sugerencias de los trabajadores	41	42

Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que había aplicado / pretendía aplicar cada tipo de programa.

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

ción a la salud y seguridad de los trabajadores se reflejaba en la existencia de programas de ergonomía (12% en la metalmecánica y 18% en la alimentación) era muy reducido. Para el período siguiente este porcentaje debería elevarse al 30%. Por otra parte, el único problema considerado relevante por las gerencias era la falta de observancia, por parte de los trabajadores, de las normas de higiene y seguridad. En otras palabras, se prestaba muy poca atención a una serie de otros inconvenientes que se podrían estar originando en la naturaleza del proceso productivo, las características de la organización del trabajo y/o en el cambio tecnológico, por ejemplo: deficientes posiciones ergonómicas, distribución desequilibrada de las cargas de trabajo, incremento de los ritmos y la intensidad del trabajo provocado por el cambio técnico y organizacional, aumento de las tensiones psicológicas y enfermedades del trabajo asociadas al cambio tecnológico. Esto es tanto más grave cuanto la literatura señala la existencia de muchos de estos problemas, confirmada, en el caso de las empresas que estamos analizando, por otras fuentes de información consultadas en el contexto del mismo proyecto.¹⁶ Aun así, la tendencia ampliamente mayoritaria entre las gerencias era culpar al trabajador por los problemas de salud y seguridad que pudieran existir.

Atención especial merece el tema de la **participación de los trabajadores**. Este aspecto ha sido muy enfatizado en la literatura como una de las potencialidades más virtuosas de los nuevos paradigmas productivos. Existe una tendencia a considerar esta mayor participación, junto con el avance hacia relaciones laborales más democráticas, como una de las condiciones esenciales para la vigencia de los nuevos patrones de productividad y eficiencia de las empresas: esa productividad y eficiencia estarían, cada vez más, basadas en modelos de calidad total, en los cuales el involucramiento responsable de los trabajadores en la producción de la calidad a lo largo del proceso sería uno de los elementos esenciales.

Los factores de garantía (y, al mismo tiempo, la contraparte) de ese «nuevo compromiso» de los trabajadores con la empresa serían, básicamente, convenientes condiciones salariales, adecuada calificación (y la capacitación necesaria para alcanzarla) y sistemas que posibilitaran su participación en la definición de rutinas de trabajo, procedimientos y metas de producción. Esto tendría el objetivo de garantizar, además de su involucramiento en la producción de la calidad, el ejercicio de su responsabilidad y creatividad en el proceso de trabajo, en especial en lo que se refiere a la capacidad de anticipar y resolver problemas y situaciones no previstas.

¹⁶ En todos los Talleres de Investigación Acción realizados con dirigentes sindicales en cada uno de los seis países abarcados por el Proyecto, así como en las entrevistas en profundidad, hubo unanimidad en señalar que los procesos de cambio tecnológico habían aumentado el ritmo y la intensidad del trabajo, y que esto había tenido consecuencias negativas en términos de la salud física y psicológica de los trabajadores (DIEESE, 1995; Echeverría y Herrera, 1995; Arauco, 1996; Rojas y otros, 1995).

No obstante, hay que preguntarse qué es lo que realmente ocurre en las empresas. En primer lugar, como ya se ha señalado y como indican los datos que estamos analizando, la mayoría de los establecimientos ha avanzado poco en la implementación de sistemas de calidad que en verdad exijan y/o propicien ese tipo de iniciativa, responsabilidad y autonomía de los/las trabajadores/as en el proceso de trabajo; la organización del trabajo presenta pocos cambios en ese sentido. Se pueden observar, además, tendencias contradictorias a este modelo, aun considerando sólo el segmento de empresas en proceso de modernización.

Pero lo más importante en esta discusión es hacer notar, una vez más, que no hay nada lineal ni ineludible en este proceso. La existencia de mecanismos efectivos de participación de los/las trabajadores/as, así como de relaciones laborales más democráticas, no es una consecuencia necesaria de la adopción de cualquier tecnología; depende de las estrategias concretas de cambio técnico y organizacional implementadas por las empresas y, en particular, del grado en que esas estrategias son o no negociadas con los sindicatos o los colectivos de trabajadores/as.

Los datos de la encuesta apuntan en el sentido ya señalado por varios autores, o sea, hacia la constatación de un muy bajo grado de participación y negociación de trabajadores y sindicatos en los procesos de innovación tecnológica en las empresas de América Latina (Díaz 1991; Leite y Silva, 1991; Leite, 1995).

Analizando incluso indicadores muy básicos de lo que se podría considerar un proceso de participación al interior de las empresas (existencia de sistemas de recolección de sugerencias de los trabajadores y mecanismos de entrega de información técnica y económica) se observa que, entre 1989 y 1992, estos programas se implementaban en el 30% de los establecimientos metalmecánicos y en el 20% de los de la industria de la alimentación. Para el período 1993-1997, este porcentaje debería alcanzar aproximadamente al 50% en lo que se refiere a la entrega de información técnica y económica a los trabajadores y al 40% en cuanto a los mecanismos de recolección de sugerencias (cuadro 12).

Respecto a la participación sindical, ésta era todavía más reducida (cuadro 13). Lo que predominaba (en la mayoría de los establecimientos) era la inexistencia de cualquier tipo de dicha participación en los procesos de cambio técnico y organizacional. Sólo el 20% de las empresas metalmecánicas y el 12% de las de la industria de la alimentación entregaban información anticipada sobre los procesos de cambio (condición básica para cualquier negociación responsable); en menos del 10% se registraban mecanismos de consulta previa al sindicato y sólo

Cuadro 13
Participación sindical (porcentajes de establecimientos)

	Industria metalmecánica	Industria de la alimentación
Ninguna participación	54	57
Información anticipada	20	12
Consulta previa	8	10
Negociación sobre los efectos del cambio tecnológico y organizacional	14	18
Negociación sobre la naturaleza del cambio tecnológico y organizacional	15	17

Fuente: Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo).

en el 15% de ellas había existido algún tipo de negociación sobre la naturaleza o los efectos de los procesos de cambio.

Por otro lado, los empresarios reconocen que esta ausencia de canales de participación y negociación puede generar problemas al interior de las empresas y dificultar la implementación de sus estrategias de reestructuración. Aproximadamente el 60% de ellos considera una limitación importante la ausencia de mecanismos para entregar información técnica y económica a los trabajadores, así como su falta de involucramiento en la programación del cambio tecnológico y la ausencia de compromiso de la gerencia con las formas de consulta a los trabajadores. La misma proporción considera que sería deseable aumentar la autonomía individual y grupal de los trabajadores, y un porcentaje menor, pero también significativo (44%), reconoce la necesidad de crear o ampliar espacios de negociación con los sindicatos en materia de cambio tecnológico y organizacional.

Estas declaraciones son sin duda insuficientes en cuanto evidencia de una práctica gerencial más moderna y democrática. Pueden, una vez más, constituir respuestas rápidas y «convenientes», en el sentido de más adecuadas al paradigma que postula el involucramiento de los trabajadores en la producción de la calidad en la empresa como una de las condiciones básicas para una eficiente implementación de las estrategias modernas de productividad y competitividad. Pero, como se ha

destacado en el presente artículo, este modelo gerencial está lejos de una mayor coherencia y difusión en las empresas estudiadas. Sin embargo, una lectura optimista de los resultados obtenidos permitiría identificar en esas declaraciones una mayor disposición empresarial para avanzar hacia una visión más sistémica del proceso de modernización, lo que incluiría la vigencia de relaciones laborales más democráticas y participativas.

CONSIDERACIONES FINALES

Los procesos de cambio tecnológico experimentados por las empresas estudiadas (establecimientos seleccionados de la industria metalmeccánica y de la alimentación de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, con significativa actividad exportadora, principalmente en el sector metalmeccánico) se han caracterizado, en una primera etapa del período comprendido en este análisis (1989-1997), por transformaciones organizacionales generales (tales como cambios de *lay out*, o integración de los diversos departamentos al interior de las empresas) y por una introducción localizada de tecnología de base microelectrónica (principalmente informatización de oficina y de puestos aislados de trabajo en la producción). Los cambios más sistémicos, ya sea en cada una de estas áreas (técnica y organizacional) o en su conjunto, han sido bastante menos frecuentes.

El grado de difusión de las llamadas «técnicas japonesas» de gestión de la calidad (programas de mejora continua –*Kaizen*–, control estadístico de procesos, sistemas *Just-in-time*, células de producción) era aún más incipiente, con la excepción de los establecimientos metalmeccánicos brasileños.

En general, la difusión de las innovaciones era mayor en las empresas metalmeccánicas que en las de la industria de la alimentación. Esto puede explicarse en parte por una mayor presencia de empresas exportadoras en la muestra correspondiente al sector metalmeccánico. Sin embargo, esta relación no es lineal, ya que en Chile, por ejemplo, la presencia de establecimientos exportadores era muy significativa en la industria de la alimentación, aunque no por esto se observaba una mayor difusión de tecnología microelectrónica y/o de técnicas más modernas de gestión de la calidad.

Las proyecciones de los empresarios para el período 1993-1997 sugerían un aumento significativo en ambas innovaciones. Sin embargo, el grado de integración de las estrategias que en ese campo se podían prever era todavía bajo, así como el énfasis atribuido a la gestión de los recursos humanos y a la difusión de formas más sofisticadas de auto-

matización (tales como automatización de secuencias de producción y de actividades de diseño), las cuales podrían representar un avance de las empresas hacia estrategias más sofisticadas de competitividad.

Los cambios en los contenidos del trabajo apuntaban más a la simplificación y rotación, que a su enriquecimiento a través de la atribución de tareas más calificadas a los trabajadores de la producción. Lo más significativo en este sentido era la atribución de tareas de inspección de calidad a los obreros; en segundo lugar, la atribución de tareas de mantenimiento y de control estadístico de calidad, aunque en proporción bastante menos significativa. Esto confirma el predominio, en las empresas estudiadas, de formas más tradicionales de control de calidad o de formas híbridas en la implantación de las «técnicas japonesas» (como por ejemplo, la realización del control estadístico de procesos por la supervisión y no por el conjunto de los trabajadores de una determinada línea o área de trabajo).

Los datos analizados sugieren también que la priorización de la escolaridad y de las competencias básicas de los trabajadores, en tanto criterio principal de contratación, (lo que según la literatura estaría más acorde a las exigencias de los nuevos paradigmas productivos) no es un procedimiento generalizado entre los empresarios. En particular en los establecimientos metalmeccánicos todavía predominaban criterios más tradicionales de selección del personal, por ejemplo la calificación técnica específica y la experiencia previa en trabajo similar. En cambio, puede notarse en ambos sectores analizados la disminución de la importancia de las habilidades motrices en tanto criterio de contratación.

Por otro lado, según la visión empresarial, los principales problemas respecto a la calificación de la mano de obra se localizaban exactamente en esta área, o sea, la de la escolaridad y las competencias básicas: dificultad para asumir responsabilidades, tomar iniciativas y, en la mayoría de los casos, dificultades de concentración, abstracción y comunicación (escrita y oral).

Aunque, en especial con referencia a este último aspecto, se pueden observar diferencias importantes entre los países,¹⁷ los problemas recién mencionados parecen relacionarse con dos características básicas comunes a ellos. En primer lugar, resultan evidentes las deficiencias de los sistemas escolares y de capacitación, y particularmente, el deterioro de la calidad de la escuela pública verificado en las últimas dos décadas en la mayoría de los países de la Región. En segundo lugar, es visible la herencia del taylorismo-fordismo, vigente durante décadas como modelo predominante de organización del trabajo en la industria, paradigma técnico y organizacional en el cual algunas de las potencialidades de los trabajadores que hoy en día son vistas como impor-

¹⁷ Los problemas de comunicación escrita y oral eran significativamente menos acentuados en Chile y Argentina que en Brasil, Colombia y México, lo que debe estar relacionado con el mayor grado de escolaridad que caracteriza, en general, a la fuerza de trabajo en esos dos países, bastante superior al (bajo) promedio latinoamericano.

tantes para el buen funcionamiento del proceso productivo eran, no sólo indeseables, sino también reprimidas.¹⁸ Esto evidencia las contradicciones del proceso de cambio, y, en particular las dificultades para constituir un nuevo perfil de trabajador, con características de polivalencia.

Es necesario llamar la atención sobre el hecho de que muchas de las dificultades señaladas por los empresarios respecto a la calificación y a las competencias de su mano de obra no tienen origen solamente en las deficiencias de formación escolar y para el trabajo. Este es, sin duda, un factor central, pero la posibilidad de contar con trabajadores/as verdaderamente polivalentes y multicalificados/as depende también, y mucho, de un tipo de organización productiva y estilo gerencial que promuevan realmente el reconocimiento de estas capacidades (técnicas, de iniciativa, autonomía, responsabilidad, creatividad, etcétera) y estimulen su desarrollo. Con respecto precisamente a estos factores caben dos advertencias: en primer lugar, a pesar de estar presentes en algunas empresas más modernas, tampoco en éstas se encuentran exentos de contradicciones; como los mismos datos que hemos analizado indican, el principal cambio en la organización del trabajo, no solamente el que había ocurrido entre 1989 y 1992, sino también el que se proyectaba para 1993-1997, era la simplificación de las tareas y no su enriquecimiento. En segundo lugar, están lejos de generalizarse entre el segmento relativamente reducido de empresas «reestructuradas», para no hablar del conjunto del tejido productivo.

Al mismo tiempo, aumenta el esfuerzo realizado por los empresarios en el sentido de capacitar a su mano de obra, esfuerzo que, sin embargo, sólo ha logrado escasa extensión entre el conjunto de empresas analizadas. Además, sigue concentrado, al interior de las empresas, en los segmentos más calificados de la mano de obra (gerencia, supervisión y cuadros técnicos). La preocupación de los empresarios respecto a la calificación técnica de su personal se dirigía hacia estos segmentos, lo que parece estar relacionado más que con la solución de problemas relativos a la calificación del personal de producción, con el hecho de que el proceso de innovación todavía se concentra en algunos puestos y funciones claves.

De cualquier manera, los programas de capacitación, junto con la preocupación por aumentar la seguridad en el trabajo, se encuentran entre aquellos considerados más relevantes en el área de gestión de los recursos humanos. La intención de las gerencias parece ser intensificar ese esfuerzo de capacitación, lo que se relaciona con su intención de profundizar el proceso de cambio técnico y organizacional. Pero si ese esfuerzo no se combina con una acción más decisiva en otras áreas de la

¹⁸ Como se sabe, el intento de eliminar las posibilidades de iniciativa y autonomía de los trabajadores directos en el proceso de trabajo era uno de los fundamentos del control gerencial característico del paradigma taylorista-fordista.

gestión de los recursos humanos (estructura de cargos y salarios, sistemas de ascenso y promoción, salud y seguridad y sistemas de participación), muchas de las dificultades que hoy las gerencias reconocen como importantes, tales como la falta de incentivos de los trabajadores para capacitarse o la dificultad de retener la mano de obra capacitada, difícilmente se resolverán.

Los problemas enfrentados por las empresas respecto a los programas de capacitación son varios, destacándose, según su opinión, los costos de la efectuada fuera de la empresa, la ausencia o inadecuación de contenidos y metodologías de la capacitación frente a los procesos de cambio tecnológico, la necesidad de reentrenamiento y actualización de los trabajadores capacitados en momentos anteriores, y la ausencia o inadecuación de programas dirigidos específicamente a la gerencia y supervisión.

Finalmente, es necesario señalar el bajo grado de participación de los trabajadores y sindicatos en todos los aspectos referentes a los procesos de cambio tecnológico implementados por las empresas, lo que evidencia otra gran contradicción del proceso en curso: mientras la ideología gerencial, que se vuelve cada vez más dominante, define esa participación como un elemento clave para el involucramiento de trabajadores y trabajadoras en la producción de la calidad a lo largo del proceso productivo, las prácticas concretas de las gerencias están lejos de garantizarla, resultando el problema todavía más acentuado en lo que respecta a la participación sindical.

Bibliografía

- ABRAMO, L. (1990) "Novas tecnologías, difusão setorial, emprego e trabalho no Brasil: um balanço", *BIB*, N°30. Rio de Janeiro, Vértice.
- ABRAMO, L. (1996a) *Nuevas tecnologías y relaciones laborales en América Latina*. Santiago: ILPES.
- ABRAMO, L. (1996b) La inserción de la mujer en los nuevos paradigmas productivos. In: M. E. Valenzuela (ed.) *Igualdad de oportunidades para la mujer en el trabajo*. Santiago: SERNAM.
- ABRAMO, L. (1996c) *Um olhar de gênero: visibilizando precarizações ao longo das cadeias produtivas*. Ponencia presentada en el II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Aguas de Lindóia (São Paulo, Brasil), 1 a 5 de diciembre.
- ABRAMO, L. y M. Armijo (1995) ¿Cambio tecnológico en la empresa: igualdad de oportunidades para la mujer?. In: R. Agacino y M. Echeverría (org.) *Flexibilidad y condiciones de trabajo precarias*. Santiago: PET.

- ARAUCO, I. (1996) *Cambios en la industria boliviana: la visión de los trabajadores*. Lima: Oficina Regional de la OIT.
- BROWN, F. (1995) *Productividad y mercado de trabajo: La industria metalmeccánica y de alimentos en México*. Lima: Oficina Regional de la OIT.
- CASTILLO, J. J. y M. Santos (1993) "La cualificación del trabajo y los distritos industriales", *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, 20/21, septiembrediciembre. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- DIAZ, A. (1989) "Reestructuración industrial autoritaria en Chile", *Proposiciones*, 17. Santiago: SUR-Profesionales.
- DÍAZ, A. (1991) *Modernización tecnológica y sindicatos en la banca chilena*. Santiago: SUR-Profesionales (documento de trabajo).
- DIEESE (1995) *Inovações tecnológicas e ação sindical frente à reestruturação produtiva no Estado de São Paulo*. Lima: Oficina Regional de la OIT.
- ECHEVERRÍA, M. y G. Herrera (1995) *Innovaciones y trabajo en empresas manufactureras chilenas*. Lima: Oficina Regional de la OIT.
- GELLER, L. (1994) *Cambio tecnológico, trabajo y empleo: industria manufacturera del Gran Santiago. Innovaciones, empleo, capacitación y remuneraciones en la manufactura chilena*. Proyecto Regional OIT/ACDI. Lima: OIT-Oficina Regional.
- LABARCA, G. (1996) "La formación de habilidades básicas y la formación para el trabajo productivo", *Revista de la CEPAL*, 59, Santiago.
- LEITE, M. (1994) *O futuro do trabalho*. São Paulo: Scritta.
- LEITE, M. (1995) "Novas formas de gestão da mão de obra e sistemas participativos no Brasil", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 1(1). México: Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.
- LEITE, M. (1996) "A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional", *Novos Estudos*, 45, julho. São Paulo: CEBRAP.
- LEITE, M. y Silva (1991) *Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência*. São Paulo: Iglu-ILDES-LABOR.
- NOVICK, M. (1992) "Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical", *Estudios del Trabajo*, 1(1), Buenos Aires.
- NOVICK, M., M. Miravalles y C. Senén González (1996) *Vinculaciones interfirmas, estrategias de adaptación y competencias profesionales en Argentina*. Trabajo presentado en el seminario Reconversión, eslabonamientos productivos y competencias. Brasilia, abril.
- OIT (1994) *Panorama Laboral*, 1. Lima: Oficina Regional.
- OIT (1995) *Panorama Laboral*, 2. Lima: Oficina Regional.
- ROJAS, E. y otros (1995) *Los sindicatos y la tecnología: cambios técnicos y de organización en las industrias metalmeccánicas y de la alimentación en Argentina*. Lima: Oficina Regional de la OIT.
- SOIFER, R. (1995) *Cambio técnico y mercado de trabajo: Reestructuración industrial, recursos humanos y relaciones laborales en Argentina*. Lima: Oficina Regional de la OIT.
- VALLE, R. (1996) *Modernização industrial: exigências institucionais e culturais*. In: R. Valle y A. Wachendorfer, *Mercado de trabalho e política industrial: obstáculos institucionais à produtividade*. São Paulo: ILDES / Marco Zero.