

Gestión de la mano de obra y nuevas competencias en los sectores siderúrgicos y automotriz venezolanos

Consuelo Iranzo¹

INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de este trabajo es identificar las principales tendencias que están operando en Venezuela en relación con el desarrollo de nuevas competencias como parte de los procesos de reconversión productiva, y establecer el papel que en ello juegan la articulación entre las empresas y las diferencias inter e intrasectoriales. El análisis se realiza tomando en cuenta, tanto el uso que se está haciendo de las competencias obreras en el marco de la organización del trabajo, como las medidas adoptadas o programadas para favorecer su desarrollo a través de las políticas de personal. A modo de introducción y a fin de contextualizar el estudio presentado, se intenta una síntesis de los rasgos de la reestructuración económica y de los procesos de modernización que han tenido lugar en el país, a partir de los estudios realizadas al respecto.

El análisis de la gestión de la mano de obra se ha hecho sobre la base de las conclusiones más importantes, relativas al tema de la reestructuración productiva y las competencias, de un estudio que me tocara coordinar en los sectores siderúrgico y automotriz a nivel nacional.² El del sector siderúrgico se hizo a través de las dos empresas que cubren el 97 por ciento de la capacidad instalada en el sector: SIDOR, empresa estatal, que cuenta en la actualidad con diez plantas integradas y unos 12.500 trabajadores, y la división siderúrgica del grupo SIVENSA, que abarca ocho plantas semi-independientes y emplea aproximadamente a 4.600 personas. El estudio del sector automotor se llevó a cabo a través

¹ Profesora Investigadora del CENDES/UCV (Centro de Estudios del Desarrollo, Universidad Central de Venezuela), Jefa del Área Socio-política y Coordinadora del Doctorado en Estudios del Desarrollo.

² En dicho estudio, denominado "Competitividad, calificación y trabajo" participaron también Héctor Lucena, Luisa Bethencourt y Fausto Sandoval. Se realizó en el marco del CENDES con el cofinanciamiento de la organización Venezuela Competitiva.

de una muestra representativa de todo el país compuesta por 57 empresas de la especialidad autopartes de los diferentes estratos³ y nueve de la especialidad ensamblado, todas grandes, cuyos universos están conformados, respectivamente, por 250 y 12 empresas. En ambos sectores se entrevistó a integrantes de las gerencias de planta y de personal, a un porcentaje de trabajadores que en su conjunto es representativo del sector y a los sindicatos más importantes.

La elección de estos sectores para un estudio sobre las competencias en la industria resulta pertinente por dos razones. En primer lugar, por las transformaciones que éstos han sufrido a nivel internacional. La industria automotriz, de constituir el paradigma de la forma de producción en masa –"fordismo"– pasó a representar el modelo de la producción flexible –"toyotismo"– dictando las pautas que en materia organizativa deben orientar a la empresa competitiva. La industria siderúrgica, por su parte, representa otro de los sectores que más transformaciones ha sufrido a nivel mundial en el tránsito a la globalización económica, viéndose obligado a reestructurar desde su misión, hasta sus dimensiones, volúmenes de empleo y características tecnológicas. Ambos, por tanto, constituyen un terreno privilegiado para apreciar los cambios que están teniendo lugar dentro de las empresas venezolanas como resultado de la reestructuración.

En segundo lugar, en ambos sectores se encuentran reunidos los tres procesos de trabajo básicos de la industria manufacturera: proceso, partes y ensamblaje, lo que nos permite analizar en los tres escenarios los efectos que dichas transformaciones están teniendo sobre la forma de gestión tradicional de la mano de obra y, en particular, sobre el desarrollo de sus competencias.

LA REESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA EN VENEZUELA

Hasta finales de los años setenta, la industria venezolana se caracterizó por dirigir importantes inversiones hacia la adquisición de tecnología dura, lo cual fue motivado en gran medida por la sobrevaluación de la moneda,⁴ cuyos efectos eran abaratar la importación al tiempo que encarecer el costo comparativo de la mano de obra. A estos incentivos para la incorporación de nuevos equipamientos se les sumaron la ausencia de restricciones a su importación (por no existir en el país una industria de bienes de capital) y la dificultad manifestada por la mano de obra para acoplarse a la disciplina industrial. Esto explica a su vez la escasa capacidad de absorción de fuerza de trabajo de nuestro sector industrial, marcado por "la tendencia a reducir la demanda de mano de obra por unidad de inversión" (Valecillos, 1984: 64).

³ Grande: más de 100 trabajadores; mediana superior: entre 50 y 100 trabajadores; mediana inferior: entre 25 y 49 trabajadores; pequeña: menos de 25 trabajadores.

⁴ Rreflejo de la productividad del sector petrolero y no del conjunto de la economía.

A la alta dependencia tecnológica del sector industrial, cuya mayor evidencia era la cantidad de contrataciones de proyectos “llave en mano”, se le agregaba otra característica que le confería una gran fragilidad: en cuanto a las manufacturas, la importación superaba el cien por ciento del PIB, mientras sus exportaciones apenas alcanzaban menos del dos por ciento del total de las exportaciones nacionales (Bitar y Mejías, 1984).

En los comienzos de los años ochenta, la crisis petrolera y el estancamiento de la economía, iniciado después de 1978, condujeron a una caída drástica de la inversión pública y privada, frente a la cual la respuesta masiva fue la fuga de capitales que alcanzó los 8.000 millones de dólares. La devaluación de 1983 y la pronunciación de la recesión interna conducirían a un proceso de racionalización fundado en los despidos masivos y en la congelación de nueva incorporación de personal (Valecillos, 1984).

No obstante, los ingresos petroleros y el aumento incesante del endeudamiento externo permitirían paliar la crisis durante la década, no siendo sino a finales de ésta, cuando se tomarían medidas dirigidas a reorientar la economía. En 1989, con la caída de los precios del petróleo y ante los graves desequilibrios macroeconómicos expresados en la disminución de las reservas y en el incremento de la deuda pública externa y del déficit fiscal, se tomaría la decisión de aplicar en forma abrupta una política de ajuste de corte neoliberal, similar a la aplicada en el resto de América Latina, la cual condicionaba el apoyo crediticio del FMI. Su objetivo sería producir “el gran viraje” para pasar de un modelo de acumulación sustentado en la renta petrolera a un modelo basado en las exportaciones privadas no tradicionales, mediante la modernización del aparato productivo, la apertura económica y la reducción del papel del Estado dentro de la economía. Las políticas que se pusieron básicamente en práctica fueron la apertura comercial, la devaluación de la moneda, la liberación de las tasas de interés, la reducción drástica de los controles y subsidios y la privatización o reestructuración de algunas empresas estatales. La crítica situación social en la cual se pusieron en marcha dichas políticas, no tomada en cuenta por el gobierno, quedó evidenciada con los sucesos del 27 y 28 de febrero de ese mismo año, cuando se produjeron violentos levantamientos populares en Caracas y en el resto del país que dejaron un saldo de centenares de muertos.

La aplicación de la política de ajuste provocó en el primer año una fuerte contracción económica que se reflejó en un gran aumento de la inflación y del desempleo; pero asimismo comenzarían a incrementarse las exportaciones no tradicionales y desde finales del año noventa la economía retomaría su crecimiento por un lapso de dos años, alcanzando en 1992 uno de los índices más altos del mundo. Sin embargo, el

crecimiento económico sería de muy corta duración: a partir de 1993 comienza un agudo proceso de desindustrialización que se prolonga hasta la actualidad (Lander, 1994).

Pueden señalarse, entre otras, tres fallas fundamentales en la aplicación de la política de ajuste puesta en marcha en 1989. En primer lugar, la ausencia de una política industrial que, con el objetivo de favorecer el desarrollo estratégico de ciertos sectores, habría impedido la aplicación indiscriminada de las medidas. En segundo lugar, el desconocimiento de los antecedentes y tradiciones de los sectores económicos más fuertes (productivo, financiero y comercial) que, habiendo crecido bajo el amparo estatal, buscarían los mecanismos para sacarle el mejor provecho a la nueva situación, por lo que serían los trabajadores, los consumidores y la pequeña y mediana industria (PYMI) los más afectados. Y en tercer lugar, la poca atención prestada a los problemas sociales que generarían las medidas y la subestimación de la importancia, dentro de una democracia, de contar con apoyo político para llevarlas a cabo. A tales fallas, habría que agregar otras en cuanto a la instrumentación de dichas medidas, más específicas pero no menos importantes (Vivas, 1996):

a. Se privilegió la política monetaria mediante la subida de las tasas de interés, como mecanismo para controlar la inflación, dejándose de lado la reducción paulatina del gasto fiscal. Esto provocaría, por una parte, una propensión al ahorro y a la especulación financiera en una economía de por sí muy poco inclinada a la inversión privada (tradicionalmente atada a la inversión pública) y por la otra, el endeudamiento de muchas empresas, sobre todo las pertenecientes a sectores con un ciclo de caja dependiente de picos de demanda pronunciados, como la industria textil, de la confección o del juguete.

b. No se tomaron los recaudos necesarios para la desregulación de los mercados y para provocar las transformaciones estructurales que podrían dinamizarlos y favorecer la competencia. Esto fortalecería la tendencia a la concentración del capital por parte de los grupos más fuertes.

c. No se llevó a cabo el proceso de apertura del sector financiero, ni se crearon las herramientas que permitieran su supervisión para el cumplimiento de las normas que garantizaran su sano funcionamiento. De allí que los grupos financieros captasen grandes volúmenes de ahorros con una capitalización propia bajísima y que los invirtiesen en negocios de alto riesgo; factores que conducirían en el corto lapso a la crisis financiera más grave que ha vivido el país.

La frágil situación en la cual entró el aparato productivo se vería agravada con la crisis política que se desencadena con el fallido intento de golpe militar del 4 de febrero de 1992, cuyas raíces provenían del

profundo malestar social creado a lo largo de esos últimos años. Con la desestabilización política, que se prolongaría hasta casi finales de 1993, se entra en una especie de parálisis en materia de decisiones, tanto gubernamentales como empresariales, y a comienzos de 1994, una vez resuelta la situación política, emergería el otro problema que se estaba incubando y que era mayor que el anterior: la crisis financiera.

Lo más importante de destacar, respecto al sector productivo, como efectos de dicha crisis, de la permanencia de la recesión y de la casi ausencia de políticas por parte del gobierno actual son cuatro fenómenos (Vivas, 1996). En primer lugar, al estatizarse los bancos quebrados se estatizaron a su vez miles de empresas que estaban sobreendeudadas y, como desde entonces no se han tomado decisiones al respecto, gran parte de ellas permanecen paralizadas. En segundo lugar, ante la crítica situación vivida, un número muy importante de empresas fueron vendidas a capital extranjero, al punto que hay sectores, como por ejemplo el de cementos, donde no existe ninguna de capital nacional. En tercer lugar, por las mismas razones, se ha venido produciendo un proceso de fusiones pero sobre todo de adquisiciones de empresas, lo cual ha profundizado la tendencia a la concentración del capital. Y en cuarto lugar, la situación de empobrecimiento y de informalización de la economía ha continuado en permanente crecimiento.

La aplicación del control de cambios para intentar frenar otra tendencia presente en el país desde comienzos de los ochenta, como es la fuga de capitales (se calcula que desde entonces han salido del país unos cien mil millones de dólares), agudizada en los comienzos de esta década, recayó también negativamente sobre el sector industrial por las dificultades para obtener las divisas necesarias para la importación. Posteriormente los mecanismos fueron flexibilizados pero muchos empresarios optaron por adquirir las divisas a través del mercado paralelo,⁵ lo que ha contribuido a pronunciar la inflación.

Eliminado el control de cambios, la tasa de cambios se ha estabilizado entre 460 y 470 bolívares por dólar y la inflación se ha ido lentamente controlando, pero aún así, para 1996 se calcula en alrededor de un 100 por ciento.

Situación de los sectores estudiados: el siderúrgico y el automotor

La situación de ambos sectores refleja en importante medida lo ocurrido a nivel nacional. Caso particular es el de la siderurgia privada, la cual no ha sufrido mayormente los efectos de la crisis pues desde antes de la apertura económica se dirigió básicamente hacia los mercados de exportación. La siderurgia pública, en cambio, después de atravesar un

⁵ Cambio oficial: 170 y luego 290bs. (bolívares) por dólar. Cambio paralelo: oscila entre 400 y 500bs. por dólar.

fuerte proceso de reestructuración que implicó el despido de más de 3.000 trabajadores, se encuentra todavía en un estado económico crítico, así como el resto de las empresas básicas de Guayana, debido a las enormes deudas contraídas en dólares. En la actualidad se está contemplando su privatización.

En cuanto a la industria automotriz, el impacto que sufrió como consecuencia de la apertura fue sumamente severo, ya que había disfrutado de un alto grado de protección en el modelo industrial anterior. Casi automáticamente, con la puesta en vigencia de la primera reducción arancelaria, su situación productiva y de ventas cayó drásticamente. La producción pasó de 120.000 unidades a 26.000 en 1989. El sector de ensamblaje (el cual en 1982 ocupaba al 38% del personal del sector automotriz) fue el que más redujo su empleo y el mecanismo que utilizaron las empresas para aminorar parcialmente los severos efectos producidos fue el de adoptar una política de importaciones, convirtiéndose ellas mismas en distribuidoras. Cuando se estaban recuperando, volvieron a caer a raíz de la crisis bancaria, lo que provocó nuevos despidos. Más tarde, el control de cambios contribuiría también a la caída de la producción, acentuada por la recesión del mercado interno. Aunque lograría remontar de nuevo, para mediados de 1995 no había aún alcanzado los niveles de producción pre-ajuste.

El sector autopartista, por su lado, vivió la situación más crítica entre 1991 y 1994, cuando prácticamente se liberó a las ensambladoras de la obligatoriedad de adquirir partes nacionales. La posterior corrección de esta política permitió que las empresas autopartistas se recuperaran pero, al igual que las ensambladoras, tampoco han retomado sus niveles de producción y empleo. A lo largo de todo este proceso, las que más han sufrido –y desaparecido– han sido las pequeñas empresas.

En materia de exportaciones, ensambladores y autopartistas han venido incrementando gradualmente sus facturaciones. Los primeros, apuntando al mercado andino y del Caribe, en tanto los segundos lo hicieron hacia destinos más diversificados. Los vehículos ensamblados representan uno de los rubros cuyas exportaciones más han crecido en esta década.

EL DESARROLLO DE LA MODERNIZACIÓN ORGANIZATIVA

De los estudios realizados tanto por otros como por nosotros mismos, podemos concluir que el proceso de modernización organizativa en Venezuela es tardío respecto a los otros países (así como lo fue su industrialización). La incorporación de nuevas tecnologías iniciada en pequeña escala desde mediados de los setenta se hizo, en la mayoría de

los casos, dentro de los cánones tradicionales de gestión y a menudo hasta fue acompañada de un proceso de racionalización clásica que hasta ese momento aún no había tenido lugar (Iranzo y Alonso, 1990). Un estudio, cuyo título es más que sugerente: “La empresa privada en Venezuela: ¿qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión?” resumió así las características de las empresas: jóvenes, con poca competencia, enigmáticamente rentables, domésticas (no exportadoras), muy diversificadas, endeudadas, familiares, organizativamente rezagadas y poco venezolanas (en tecnología, capital y gerencia) (Naim, 1984). En el plano organizativo el dato más revelador lo brinda un estudio de acuerdo con el cual, entre 1950 y 1980, sólo el diez por ciento de las empresas había hecho transformaciones sustanciales en su estructura organizacional (Naim, 1982).

Con estos antecedentes se comprende que a lo largo de la década de los ochenta fueran muy pocas las empresas que iniciaron procesos de transformación organizativa y por tanto que, para el momento de la apertura, fueran escasas las que tenían acumulada una experiencia en la materia; las que contaban con ella eran básicamente de capital extranjero o pertenecientes a grupos corporativos nacionales con fuertes vínculos con el exterior.

En el caso venezolano, al igual que en el resto de América Latina, es necesario discriminar los diferentes tipos de comportamiento manifestados por las empresas en cuanto a la modernización interna. Concretamente, en relación a las respuestas frente a los procesos de apertura iniciados en 1989, en un estudio sobre el tema distinguíamos cuatro tipos de estrategias (Iranzo, 1994).

Una primera estrategia, que llamamos de “parcial abandono”, consistió en “reconvertir” la empresa disminuyendo fuertemente el volumen de producción para dedicar parte importante de los esfuerzos a la importación y distribución, lo que se ha observado, entre otras, en las del sector de ensamblaje automotriz.

La segunda estrategia es la que denominamos de sobrevivencia, ya que está basada fundamentalmente en respuestas de emergencia y no en la realización de acciones basadas en una programación del mediano y largo plazo; es la asumida por la mayoría de las empresas. La reducción de los costos laborales sería la principal medida tomada, desestimando el mejoramiento de la productividad y la búsqueda de nuevos mercados. Otros estudios han puesto de relieve el comportamiento pasivo y hasta involutivo por parte de muchas empresas por efecto de la política de ajuste. Tal es el caso del estudio sobre el sector químico llevado a cabo por el CENDES, donde se compara la conducta empresarial frente a la innovación tecnológica antes y después de la apertura (Pirela,

1996); y de un estudio del IESA con base en una muestra de 600 empresas de todo el sector manufacturero. Ambos concluyen que la apertura, más que haber impulsado procesos de transformación interna, habría revertido algunos de éstos:

“La mayoría de las empresas entrevistadas en la muestra manifiesta descuido en todo lo relativo a la formación de sus recursos humanos y a las actividades de investigación y desarrollo (...) La mayor parte de las empresas manifestó estar haciendo menores esfuerzos en el desarrollo y entrenamiento de sus recursos humanos (respecto a antes de la apertura) y asimismo redujo considerablemente tanto sus vinculaciones con instituciones externas como la implantación de nuevos sistemas de productividad” (Viana y otros, 1993: 140).

La tercera estrategia, que llamamos “conservadora”, estaría siendo seguida por un número creciente de empresas, y se basa en la incorporación parcial de algunas de las nuevas ideas sobre gerencia y en cierta modernización tecnológica. En estos casos, la modernización sería más discursiva, es decir más dirigida a ganarse la adhesión de sus empleados, que real, ya que son pocas las transformaciones concretas en la organización de la producción y del trabajo. En el estudio del IESA mencionado encontramos referencias a este tipo de comportamiento, observado con frecuencia:

“La adopción de las nuevas técnicas se superpone, muchas veces a un estilo ‘viejo de gerencia’, pretendiendo coexistir con él. Es decir, hay una modernización parcial que pierde buena parte de su fuerza y de sus efectos positivos debido a que, en esencia, la empresa sigue desempeñándose según esquemas centralistas y jerárquicos, dentro de los cuales, por ejemplo, la disciplina del trabajador es, de lejos, la cualidad preferida por los gerentes, no la creatividad ni la conducta innovativa” (Viana y otros, 1993: 145).

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

“Las ideas de los gerentes son claras (...) Se prevén importantes acciones para el futuro, las cuales están estrechamente asociadas con las áreas difíciles y problemáticas que se enfrentan en la actualidad. Mientras tanto las acciones realmente puestas en práctica son lentas y enfrentan dificultades (...) La capacidad para convertir el discurso en acción y los obstáculos en ventajas será el secreto del éxito” (Granell, 1994: 73).

La cuarta estrategia, que denominamos de “crecimiento”, sería la adelantada por un grupo minoritario de empresas que, con el objetivo de exportar, habrían modernizado sus sistemas de gestión y estarían

asignándole una importancia prioritaria a la formación de sus recursos humanos. Entre ellas estarían, en primer lugar, las del grupo corporativo SIVENSA, las cuales vienen adelantando procesos de transformación interna desde mediados de los ochenta.

En el ámbito de la reestructuración y formación de la gerencia se han observado comportamientos muy dinámicos entre las empresas más importantes del país, en las cuales se observan esfuerzos de consideración en aras de elevar su competitividad:

“La gran mayoría de las organizaciones han sufrido cambios estructurales y estratégicos: achatamiento, reducción de personal, fusión, redefinición del eje principal del negocio, descentralización, diversificación o concentración. Estos cambios están dirigidos a sobrevivir, a concentrarse más en sus fortalezas o a buscar el complemento a sus debilidades en las fortalezas de otros” (Granell, 1994: 104).

Areas que se mostraban muy reacias a cambiar, como la alta gerencia, poco dispuesta a la delegación de funciones hacia los niveles gerenciales medios (Granell, 1990), comienzan a superar esa actitud. Pero las nuevas políticas parecen no haber trascendido, salvo pocos casos, al ámbito de la organización del trabajo. El desarrollo de la modernización productiva y en particular de la reorganización laboral ha encontrado importantes resistencias:

“[Con el estudio] se verificó la existencia de fuertes trabas a la recalificación y mayor participación en el proceso de los operadores de CNC [control numérico computado] (...) En lugar de ello sólo se registró la búsqueda de una tímida polifuncionalidad, trabada por la falta de programas sistemáticos de entrenamiento y la vigencia de limitantes tales como las escalas salariales por oficio o regulaciones contractuales que dificultan la rotación de la mano de obra. En lo que hace a la integración vertical del trabajo, la propia funcionalización tradicional de la organización de la producción ha llevado a que se mantengan los distintos estratos jerárquicos, asumiendo un carácter informal la delegación de ciertas tareas y responsabilidades” (Alonso, 1991: 93).

La poca atención brindada a la participación obrera en el aseguramiento de la calidad, se compadece con la falta de mecanismos redistributivos de los beneficios obtenidos:

“En líneas generales, los sistemas de incentivos no están muy desarrollados y la compensación variable es muy poco frecuente y, cuando existe, suele restringirse a la alta gerencia y ocasionalmente a la gerencia media” (Granell, 1994: 70).

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

“Aun cuando en una gran mayoría de las organizaciones venezolanas existen planes formales de adiestramiento, sobre todo a nivel de empleados y personal intermedio, podría afirmarse que las actividades de adiestramiento están poco desarrolladas y por debajo de los niveles estándares estimados para mantener actualizado al personal en relación con el avance de la tecnología (...) En Venezuela, los montos promedios del total del costo de personal destinado para programas de adiestramiento, entre 1989 y 1990, fueron de 1,54%. Si se tiene en cuenta que el costo total del personal suele constituir, a su vez, aproximadamente el 14% de los ingresos, la proporción de ingresos dedicada a adiestramiento es alrededor del 0,2%” (Granell y Parra, 1993: 27).

En este último estudio (Granell y Parra, 1993) se concluye que las razones que explican por qué muchas empresas no invierten en entrenamiento son las siguientes:

- El temor a las consecuencias que ello puede tener sobre las remuneraciones.
- El temor a perder la inversión a causa de los «robos» de personal por parte de otras empresas.
- La convicción de que es una tarea que le corresponde al Estado.
- La poca compensación que eso les significa respecto a las cargas impositivas del INCE.
- Las «dificultades para evaluar el retorno de su inversión».
- La ausencia de planificación para el mediano y largo plazo.
- El predominio del uso de viejas tecnologías.

De acuerdo con el mismo trabajo (Granell y Parra, 1993), la actitud de las empresas estaría cambiando en virtud de varias realidades: la presión de la competencia provocada por la apertura económica; la toma de conciencia de la escasez de mano de obra calificada y de la imposibilidad del Estado y de las instituciones privadas existentes para cubrir los requerimientos actuales; la difusión de las nuevas filosofías gerenciales; y la influencia de empresas extranjeras.

Otros estudios de caso también apuntan a que en los últimos años se está produciendo un cambio paulatino en la actitud de algunas empresas que antes mantenían una posición pasiva y defensiva frente a su entorno, hacia otra actitud más dinámica tendiente a mejorar sus sistemas de calidad y productividad. Las acciones implementadas tendrían en común su carácter de adaptaciones parciales a los modelos de calidad internacionalmente conocidos y su condición de respuesta a los requerimientos inmediatos impuestos por el mercado. Dentro de esta orientación, la necesidad de conformar un nuevo perfil de mano de obra con base en el desarrollo de competencias estaría cobrando importancia (Alonso y otros, 1993).

En materia de formación profesional,⁶ en la mayor parte de América Latina se crearon entre los años cuarenta y cincuenta instituciones públicas de formación profesional como alternativa para los desertores del sistema educativo formal; su objetivo era facilitar una especialización temprana mediante la adquisición de conocimientos para desempeñar una ocupación u oficio. Esta iniciativa era parte de las medidas para apuntalar el proceso de industrialización que se estaba dando a nivel continental, de acuerdo con el modelo promovido por la CEPAL. En nuestro caso, el INCE se constituyó como el ente responsable de diseñar las políticas y programas de formación profesional, conocer la evolución del mercado de trabajo en materia de nuevos oficios o perfiles y finalmente diseñar e impartir los cursos pertinentes.

El balance general de la actividad pública al respecto no ha sido positivo:

“De hecho, el efecto conjunto de ser una economía petrolera con una industria sustitutiva de importaciones poco generadora de empleos productivos y con escasas demandas de desarrollo tecnológico, no incentivó un mayor acercamiento entre los sistemas educativo y productivos. Tal desvinculación ha generado un marco institucional poco estructurado, estático y tradicional, sin salidas intermedias reconocidas. A ello debemos agregar la ausencia de un mecanismo planificador y de investigación sobre la disponibilidad de los recursos humanos del país” (Rodríguez, 1994: 129,130).

A partir de 1989, con el inicio del proceso de reestructuración económica, el INCE dio curso a su propio proceso de reorganización y, después de un descarnado diagnóstico de sus deficiencias, puso en marcha un conjunto de políticas. Entre estas políticas cabe mencionar: descentralización y despartidización de su estructura, incorporación del concepto de calidad total en su funcionamiento, y orientación de la formación en función de la demanda. Esta reestructuración supuso un cambio de la orientación del INCE, desde una formación de carácter masivo hacia una selectiva guiada por los intereses de las empresas usuarias, la cual pasó a ser responsabilidad de las asociaciones civiles de las entidades federales.

Entre los programas más importantes que desarrolla el INCE en la actualidad pueden mencionarse las siguientes: Programa Nacional de Aprendizaje, Programa de Habilitación Ocupacional, Programa de Becas-Salarios, Programa de Formación de Empresas, Alfabetización e Instrucción Básica para la Formación, Programa de Formación Industrial y Artesanal. Este último se descompone en varias especialidades entre las que figuran, dentro del área que nos interesa, mecánica general, con 82 cursos de distintos niveles, y mecánica automotriz, con 42 cursos. Exis-

⁶ Esta información, así como la correspondiente a los otros centros que se abordan a continuación, fue obtenida a través de entrevistas realizadas a los respectivos responsables por parte de los miembros del equipo de investigación, entre 1994 y 1995.

ten también las áreas de latonería, pintura, refrigeración y aire acondicionado.

De acuerdo con entrevistas realizadas a miembros de la misma institución, si bien la descentralización agilizó en gran medida los sistemas procedimentales, la escasa modernización tecnológica y las pocas transformaciones en materia instruccional (educadores, programas, etcétera) han impedido a la institución responder a las exigencias actuales en materia de formación profesional. Esto ocurre con la formación que dicha institución imparte directamente, pero no es el caso de la de algunas otras instancias en las cuales participa indirectamente, donde se están produciendo diversas e interesantes iniciativas. Se puede citar como ejemplo el proyecto para la formación de técnicos medios denominado “Cada empresa una escuela”, que pretende facilitar la descentralización de la formación profesional, a través de la articulación de los sectores productivos y las organizaciones gremiales profesionales con el Ministerio de Educación y el INCE:

“El enfoque de este programa está sustentado en la interacción de la educación y el trabajo donde la empresa asume la formación profesional de manera formal pero con estrategias no convencionales y flexibles en relación al proceso de administración y de instrucción (...) Como principio fundamental del proyecto se propone la flexibilidad en la planificación curricular, que permite la evaluación y ajuste de los planes y programas, la validación de las ofertas de capacitación profesional que ejecuta el INCE, y el diseño de nuevas menciones realizadas de manera concertada” (Ministerio de Educación, 1995: 2).

Otra experiencia que vale la pena mencionar es la que se está implementando en SIDOR con la creación del “sistema integral de desarrollo de personal”. Este sistema ha sido concebido en siete carreras (primer nivel: la artesanal de operaciones, la de mantenimiento y la de servicios; segundo nivel: la técnica y la de supervisión; tercer nivel: la gerencial y la tecnológica). El objetivo es desarrollar tanto los conocimientos, competencias y habilidades adquiridas en la experiencia y la educación formal, como las posibilidades del personal, a través de la constitución de trayectorias ascendentes con una base común para todas las plantas.

También en el sector privado, y en particular en la industria metalmecánica, se han desarrollado iniciativas en este campo donde se combina teoría y práctica dentro de la orientación aprender-haciendo; estas experiencias por lo general trascienden los límites del grupo corporativo al cual pertenecen originalmente. El caso más conocido y prestigioso es el de FUNDAMETAL, del grupo SIVENSA, creado en 1976 con el objetivo de preparar los recursos humanos necesarios para el área

de metalmecánica. Hoy en día este es un gran centro de formación con núcleos en varias regiones del país; su sede más grande, instalada en Valencia, cuenta con cuarenta aulas, tres talleres de trabajo y varios laboratorios equipados con tecnología muy moderna. Presta servicios a más de doscientas empresas y tiene más de 10.000 participantes por año. Lo más original es que, si bien se imparten cursos de carácter específico, la formación para la “especialización” es polivalente, es decir, está concebida como una secuencia de cursos que conducen al dominio de procesos completos (mecanizado, matricería) y por tanto al manejo de todos los equipos involucrados; además se incluyen conocimientos en mejoramiento de la calidad, trabajo en grupo, relaciones interpersonales, y detección y prevención de fallas.

Otra iniciativa similar, aunque más reciente y de menores dimensiones, es la de CEFORME del grupo POLAR, la cual tiene por objetivo formar tecnológicamente a los recursos humanos requeridos por la industria metalgráfica en áreas específicas, y perfeccionar y actualizar al personal tanto de sus empresas como de otras de la región. Atiende a una población de entre 300 y 400 personas, e imparte adiestramiento básico, especialización, programa de maestros industriales y cursos determinados de acuerdo con los requerimientos.

Mientras que en los ejemplos mencionados la formación se imparte con base en una programación formalizada, también existen experiencias recientes donde la capacitación se realiza según las necesidades que van surgiendo en la práctica productiva de la empresa en cuestión. Tal es el caso de Toyota, cuyo centro se creó para preparar a su personal en las nuevas concepciones organizativas incorporadas a partir de su conversión en filial de Toyota Motors. Cabe agregar que, en dicho centro, el entrenamiento tiene un carácter personalizado y el acento se coloca en el plano operativo y multifuncional, incorporando progresivamente aspectos y tareas de familias de oficios, por lo que resulta una capacitación polivalente.

En lo que respecta al ámbito de las relaciones laborales, en Venezuela son muy pocos los cambios observados y muy rara la participación del sindicato o de los trabajadores en las decisiones; y más raros aún los casos en que la convención colectiva refleja acuerdos en terrenos tales como las innovaciones tecnológicas y la productividad. La percepción empresarial de los sindicatos sigue siendo esencialmente negativa: “No cabe la menor duda de que los sindicatos tienden a ser más un freno que un apoyo a la competitividad” (Granell, 1994: 72).

Existen sin embargo unas pocas firmas, entre las cuales se encuentran ciertas autopartistas y ensambladoras, donde la directiva empresarial y la sindical han entablado una relación de diálogo y de compromi-

so frente a algunos de los temas implícitos en los procesos de modernización.

LA GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA EN LOS SECTORES SIDERÚRGICO Y AUTOMOTOR

La modernización organizativa: los motorizadores y los rezagados

Realizar una comparación entre los dos sectores respecto a la modernización presenta una dificultad derivada de su diferente composición estructural y de la muestra escogida en particular. Mientras que el sector automotriz está representado por empresas de todos los tamaños, el sector siderúrgico lo está por empresas grandes, ya que las restantes representan una porción ínfima de la capacidad instalada. Por tal razón, hemos restringido el contraste entre uno y otro al comportamiento de las firmas de gran tamaño.

En las dos siderurgias se han introducido programas de mejoramiento de la calidad. La siderurgia pública, SIDOR, inició lo que llamó su reconversión interna en 1990, como parte de los lineamientos establecidos en la política de ajuste y siguiendo la misma tendencia operada en otros países del mundo con las siderurgias estatales, lo que significó redimensionar su tamaño, cambiar su misión para dirigirse hacia la exportación y en general mejorar su competitividad. Dicha reconversión ha originado cambios en casi todas las áreas de la empresa, pero la reorganización productiva propiamente dicha se inicia entrados los años noventa; si bien todas las plantas tienen la misión de poner en práctica un modelo de calidad total diseñado por la empresa, ha sido básicamente la planta de productos no planos la que lo ha ido instrumentando en forma sistemática, obteniendo gracias a ello la norma ISO9000.

Con respecto a la siderurgia privada, el grupo corporativo al cual pertenece, SIVENSA, comenzó desde mediados de los años ochenta a desarrollar un programa de "excelencia en manufactura" en ciertas plantas de su división automotriz, apoyado en su socio tecnológico externo y en vistas a la exportación; la iniciativa fue paulatinamente extendida al resto de sus filiales. Algunas de las plantas de la división siderúrgica nacieron sobre la base de los nuevos principios, y las otras comienzan a reorganizarse poco después de la apertura, producto de la necesidad de mejorar sus niveles de competitividad para crecer en los mercados de exportación. La modernización adelantada, que abarca todos los terrenos, les ha permitido también obtener la certificación ISO9000 y, al igual que la siderurgia pública, han incrementado su productividad fuertemente en los últimos años.

En el caso de la modernización del sector automotriz, las ensambladoras han cumplido un importante papel. Con la apertura, estas empresas, filiales de casas matrices internacionales, quedaron prácticamente liberadas de la obligación de adquirir partes nacionales, pero al mismo tiempo se vieron forzadas a competir con los automóviles importados. Hasta ese momento, adaptadas a las condiciones de mercado protegido, muy poco habían hecho por modernizarse internamente, independientemente de las políticas aplicadas por sus casas matrices.

Las nuevas circunstancias tuvieron un doble efecto: hacia el interior y hacia el exterior de las ensambladoras. Por una parte, si bien solventaron la caída de sus mercados convirtiéndose ellas mismas en importadoras, las más importantes (las extranjeras) tuvieron que adelantar una modernización tecnológica u organizativa para mejorar sus niveles de eficiencia, tanto para competir con la importación como para salir a la exportación (en particular hacia los países andinos); de allí que el 67 por ciento de las ensambladoras haya introducido cambios; de este porcentaje, el 83 por ciento ha aumentado su productividad contra ninguna de las que no los ha implementado, aunque todas exportan. Por otra parte, el mantenimiento de sus proveedores nacionales quedó sujeto a la mejora de sus productos, tanto en calidad como en tiempos de entrega, imponiéndoles a éstos los exigentes requisitos de sus casas matrices. En este proceso, las normas venezolanas para el aseguramiento de la calidad han ido perdiendo peso para ser sustituidas y superadas por las normas «Q-101» y las ISO, las cuales son fuertemente demandadas en numerosas áreas.

Con las nuevas exigencias hacia sus proveedores, las ensambladoras pasaron a cumplir un papel motorizador en el proceso de mejora en la industria de autopartes, que en su mayoría compartía rasgos similares al resto de la industria nacional en términos de deficientes niveles de calidad y productividad. Exceptuando el caso de las firmas pertenecientes al mismo grupo corporativo que la siderurgia privada, donde no es casual que estén las experiencias más avanzadas del país, la presión de las ensambladoras junto con la entrada de la competencia extranjera ha sido determinante para que el 46 por ciento de las empresas autopartistas haya introducido alguna mejora en su organización, y más específicamente para que un 37 por ciento haya incorporado algún cambio organizativo que involucre a los trabajadores de producción. Dentro de este último porcentaje de empresas, que es el que nos interesa particularmente a los fines de nuestro estudio, ha mejorado la productividad el 80 por ciento de las firmas y un 43 por ciento de ellas exporta; en cambio, en las restantes, la productividad ha mejorado solamente en el 26 por ciento de los casos y sólo exporta el 13 por ciento.

El efecto de la relación ensambladora-autopartista se ha ido potenciando con el tiempo pues las autopartistas establecen compromisos de largo plazo con sus clientes para justificar las grandes inversiones que garantizan los altos índices de calidad que se les demandan.

Pero son básicamente las empresas de mayor tamaño las que más cantidad de procesos de mejoramiento interno han emprendido: las dos grandes siderurgias, el 78 por ciento de las autopartistas grandes y el 67 por ciento de las ensambladoras se han reorganizado, frente al 47 por ciento de la categoría mediana superior, el 38 por ciento de la mediana inferior y el 10 por ciento de la pequeña. Son las empresas más grandes las que más directamente confrontan el crecimiento de las exigencias del mercado, las que tienen socios tecnológicos externos que facilitan la transferencia de una nueva cultura organizacional y las que cuentan con un mayor margen de maniobra para superar sus propias restricciones y las impuestas por el entorno. De allí que el comportamiento organizacional observado en la gran siderurgia y en la mayoría de las grandes ensambladoras y de las grandes autopartistas tenga en común, aunque con niveles de profundidad distintos, la presencia de rasgos modernizadores en su gestión de la mano de obra.

Pero asimismo, el hecho de que haya firmas de menor tamaño que han emprendido procesos de cambio organizacional, demuestra que no son experiencias condicionadas por la dimensión de la firma. La presión de la competencia externa y de los clientes dentro de la cadena productiva serían los factores externos que están conduciendo con más fuerza a las empresas a asumir la modernización organizativa. Para todas ellas, la obtención de las certificaciones de calidad que han permitido las mejoras introducidas ha sido uno de los principales puentes para acceder a los mercados de exportación.

A medida que decrecen en tamaño, más son las empresas que mantienen las prácticas tradicionales, y las razones para que ello ocurra no son tan obvias como podrían parecer a primera vista. El análisis del desenvolvimiento de los sectores en su conjunto permite apreciar el peso que han tenido las circunstancias –económicas, políticas y financieras– que ha atravesado el país para frenar un desenvolvimiento más progresivo hacia la modernización, lo cual pesa particularmente sobre las empresas de menor tamaño. Sin embargo, de acuerdo con lo manifestado por los mismos integrantes de las empresas, no serían tales circunstancias las que estarían frenando los procesos de reorganización interna, ya que el 70 por ciento de las que no han realizado cambios dan como razón que “no se lo han planteado”, antes que alegar motivos de otra naturaleza (dificultades financieras, técnicas, sindicales, etcétera). Es decir, la inamovilidad organizativa, por parte de la mayoría de las empre-

sas de tamaño mediano y pequeño, no es tanto el resultado de obstáculos reales sino que, tal como estudios de caso previos permitieron determinar, la desinformación existente respecto a las ventajas que podría reportarles tener una actitud más pro-activa frente a la modernización productiva pareciera estar potenciando la resistencia tradicional frente al cambio. Esta situación amenaza con profundizar el proceso de concentración económica observado en los últimos años, ya que la tendencia de las empresas más grandes es hacia su progresiva modernización en todos los terrenos.

Los diferentes avances en la modernización

El hecho de que la gerencia no se considere dentro de procesos de cambio organizativo no es óbice para la introducción de ciertas prácticas flexibilizadoras, pues nos encontramos con empresas que, no habiendo realizado cambios, emplean algunas de tales prácticas, como el trabajo en equipo o la delegación en el personal de producción del aseguramiento de la calidad. Esto nos estaría indicando que las venezolanas no son las clásicas empresas tayloristas de los países desarrollados o semidesarrollados. Tienen un nivel de flexibilidad propio, sea producto de la falta de racionalización (por ejemplo, a menudo no existe ni ha existido un departamento de control de calidad), sea por el hecho de que la mayor parte de nuestras empresas, aún las grandes, son en realidad pequeñas dentro de los cánones de aquellos países.

Cuando hablamos de empresas que han realizado procesos de reorganización o modernización nos estamos refiriendo a un espectro relativamente amplio de experiencias. Todas tienen en común el mejoramiento de las relaciones de la jerarquía con sus subordinados y la voluntad de dar curso a un proceso de mejoramiento de la calidad –considerada como la clave de la competitividad– involucrando a los trabajadores de producción como parte del conjunto de los recursos humanos con que cuenta la organización. La mayoría de los trabajadores, por su parte, manifiesta una disposición positiva frente a la modernización. Con excepción de las pequeñas autopartistas, todas cuentan con sindicato, pero solamente el de la siderurgia pública ha tenido una posición activa y propositiva frente a la modernización, mientras que el resto por lo general no se compromete ni opone resistencia a los cambios, salvo frente a ciertas propuestas específicas. La opinión casi consensual de los gerentes de estas empresas es que el sindicato actúa en defensa de los intereses de los trabajadores y favorece la paz laboral, lo cual está en correspondencia con las características del sindicalismo del sector; entre estas pueden citarse la de conciliación con la gerencia y la de control de sus afiliados (Lucena, 1995).

Tomando en cuenta la relevancia asignada a la participación obrera, podemos agrupar a las empresas que han introducido procesos de mejora, en términos generales, en tres grupos. Un primer grupo estaría conformado por aquellas empresas que están llevando a cabo transformaciones en la estructura jerárquica (reducción y/o descentralización de las decisiones) y en la organización de la producción; estas últimas medidas implican la delegación, al menos a una parte de sus trabajadores, de tareas de cuidado y mejoramiento de la calidad y el desarrollo de la polivalencia y del trabajo en equipo. Las competencias consideradas prioritarias (iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, de aprendizaje, etcétera) son distintas a las tradicionales, y en función de ello imparten entrenamiento mixto o dual y más de la mitad de sus trabajadores lo habría recibido. Estas empresas, que podríamos ubicar tendencialmente dentro de una **estrategia de modernización general**, serían: la siderurgia privada, el 56 por ciento de las ensambladoras, el 44 por ciento de las grandes autopartistas, el 13 por ciento de la categoría mediana superior y el 8 por ciento de la mediana inferior, es decir, el 18 por ciento del total de la muestra del sector automotor. Todas, excepto la más pequeña, cuentan con sus propios centros de entrenamiento.

Un segundo grupo estaría realizando cambios en la organización de la producción más moderados, pero que implicarían asignarles a los trabajadores tareas de aseguramiento de la calidad, para lo cual estarían impartiendo también entrenamiento de carácter mixto. Este grupo, que podríamos definir dentro de una **estrategia de modernización parcial**, en la medida en que tiene áreas de importancia que no han sido abordadas por la reorganización, estaría compuesto de la siguiente manera: la siderurgia pública, el 22 por ciento de las ensambladoras y el 14 por ciento de autopartistas de distintos estratos; es decir, el 15 por ciento del total de la muestra del sector automotor.

Un tercer grupo, cuyos procesos de mejoramiento en la organización de la producción involucran poco a los trabajadores y que, en correspondencia, no suponen un entrenamiento que trascienda el puesto de trabajo, se podría considerar dentro de una **estrategia de modernización puntual**. Este grupo, compuesto por un 11 por ciento de las autopartistas, podría incluir también aquellas empresas que indicaron estar haciendo cambios organizativos a niveles gerenciales y medios, sin participación laboral, con lo que quedaría compuesto por el 17 por ciento del total de la muestra del sector automotor.

Más allá de esta tipología, parece interesante rescatar ciertos rasgos. El comportamiento de las dos siderurgias tiene dos aspectos en común, aun cuando sus resultados no son igualmente exitosos. En

primer lugar, los procesos de modernización de sus estructuras administrativas se produjeron en períodos simultáneos y dentro de una orientación muy similar, como fue la creación de unidades de negocio descentralizadas para agilizar la toma de decisiones. En segundo lugar, ambas asumieron como problema prioritario la calificación de la mano de obra y han emprendido procesos singulares de desarrollo de sus recursos humanos, como veremos posteriormente. Pero, mientras en el caso de la siderurgia privada este proceso parece haber avanzado sin tropiezos y con una alta legitimidad por parte de todo el personal, en el caso de la pública el tránsito ha sido muy difícil, con serios problemas de descoordinación y dependiendo de la capacidad discrecional de las gerencias de las diferentes plantas que la componen.

Una diferencia entre los procesos de reorganización del sector automotriz y del siderúrgico es que, mientras en el primero los cambios abarcan más la organización de la producción que la estructura jerárquica – en el sentido más moderno de achatar y descentralizar – en el segundo han operado en ambas direcciones y quizás con un énfasis inverso. Esto se podría explicar por el hecho de que al sector siderúrgico corresponden organizaciones más grandes y complejas, donde el peso de la centralización ha sido tradicionalmente mayor.

Vistos en conjunto, los procesos de reorganización adelantados suelen ser limitados, a veces contradictorios y todavía, por lo general, muy cautos, demasiado para la urgencia del momento y las exigencias que impone el mercado en la actualidad. Pero son cambios que de cualquier manera parecen manifestar que las empresas analizadas no han permanecido ajenas a las variaciones del entorno producidas en los últimos años. Es decir, puede afirmarse que se aprecian modificaciones que establecen una distancia con el modelo productivo tradicional, pero no es posible referirse a una ruptura con éste, a menos que se observen casos muy específicos y en algunos de sus aspectos.

El resto de las empresas que no están llevando a cabo cambios en la organización de la producción, y que constituyen la mayoría, podrían agruparse así: unas dentro de una estrategia de formación restringida, pues si bien imparten un entrenamiento mixto, éste no se traduce en el empleo de nuevas competencias en el puesto de trabajo; y las restantes dentro de una estrategia conservadora, ya que denotan una gestión tradicional de la mano de obra, donde, en caso de haber introducido alguna innovación menor en la organización del trabajo, no lo están acompañando con un entrenamiento más allá del puesto de trabajo ni está enmarcado dentro de un proceso de reorganización general.

Rasgos de la modernización

Antes de entrar a hacer algunas caracterizaciones sobre los cambios en curso es necesario formular una aclaración general: resulta difícil para el investigador precisar la dimensión de las transformaciones que tienen lugar a través de un estudio muestral, como fue el del sector automotriz. A menudo los entrevistados tienden a responder más en función de la imagen que tienen del empresario moderno que de su realidad concreta, lo que dificulta distinguir esta última. Las entrevistas con los trabajadores confirman las dudas al respecto, pues los datos que nos ofrecen sobre la participación, la rotación y particularmente sobre el entrenamiento, expresan cómo el modelo dista mucho de la realidad. Si se trata de un rasgo estructural o un momento de transición, es un interrogante que retomaremos al final del trabajo.

Las empresas ubicadas dentro de lo que hemos denominado una estrategia de **modernización general** están llevando a cabo procesos de diferente amplitud y profundidad, pudiendo implicar: la conversión del control de la calidad en una función del área de producción; la modificación de los procesos y la asignación de nuevas tareas a los trabajadores dentro de la orientación de la calidad total; la redistribución del *lay-out* con reducción de los inventarios; la creación de trabajadores “multihabilidosos” y del trabajo en equipo; la aplicación del control estadístico de procesos, del justo a tiempo (*just-in-time*, JIT), de las celdas de manufactura y de mecanismos de participación. La mayor parte de estas firmas ha introducido nuevos equipos computarizados en los últimos cinco años.

La delegación de tareas de control de calidad puede presentar diversas modalidades, aspecto que retomaremos para hablar del uso de las competencias obreras; pero de cualquier manera, supone una integración de tareas de carácter vertical, pues se les da a los trabajadores ciertas responsabilidades que anteriormente eran atributo del inspector de calidad o de la supervisión. Ahora bien, de acuerdo con la información suministrada por los propios operadores de equipos, no todos gozarían de esta delegación. Si bien el porcentaje de trabajadores de estas empresas que participa resulta superior al promedio general del sector (38% contra 25%), sigue siendo bajo, tomando además en cuenta la función de los trabajadores entrevistados. Por otra parte, ciertos operadores de estas empresas no tenían conocimiento de la realización de cambios dentro de su área de trabajo. Es decir, la delegación de responsabilidades tiene carácter selectivo.

Si bien la mayor parte de estas empresas cuenta dentro de su política con la formación de operadores polivalentes, la movilización o rota-

ción por diferentes puestos de trabajo no se suele hacer en forma sistemática, sino que básicamente se utiliza cuando es necesario sustituir trabajadores ausentes; lo que significa que es empleada sobre todo para resolver situaciones coyunturales.

El control estadístico de procesos (CEP), que es una de las técnicas de control de calidad por excelencia, está poco difundido: la siderurgia privada, algunas plantas de la pública y pocas ensambladoras y autopartistas lo emplean. Aunque todas las nuevas técnicas de control de calidad demandan una aguda comprensión de la preeminencia de la calidad frente a la cantidad y de la capacitación de los trabajadores, esta técnica en particular es aún más exigente. El CEP, para garantizar la obtención de un nivel de calidad estable a través del registro estadístico de las fallas y del nivel de tolerancia de las máquinas, requiere tiempo aparentemente no productivo y trabajadores suficientemente competentes como para recoger en forma exacta la información e interpretarla; exige por tanto especial confianza en dichos trabajadores, así como su capacitación. Por los resultados podemos deducir que estos factores están presentes en pocos casos.

Tres ensambladoras trabajan con el sistema JIT, empleando el *kamban* o *kaisen*, y una sola firma autopartista (mediana superior) tiene el JIT como forma predominante, involucrando la relación con los proveedores y operando con muy bajos inventarios en planta; otras cuatro empresas señalan emplearlo en ciertas fases. Su aplicación interna, eliminando todos los inventarios entre puestos, no es un tipo de reorganización que reciba el beneplácito de los trabajadores ya que, aplicado en forma estricta, conduce a la intensificación del trabajo. Algo similar ocurre con las celdas de producción, que han sido muy cuestionadas por algunos sindicatos; de cualquier manera una sola empresa perteneciente a la mediana superior, que funciona básicamente con equipos automatizados, las tiene implantadas en la actualidad.

Los círculos de calidad o grupos de participación, una práctica muy empleada en otros países que favorece una participación creciente por parte de los trabajadores, es también poco empleada en forma sistemática. Se utilizan en mayor medida algunos mecanismos de participación más informales o eventuales para realizar ciertos proyectos de mejora, u otros sistemas con base en una participación más indirecta, como los de sugerencias. La convicción de que ellos no se adaptan a las características del trabajador venezolano ha frenado su implantación, pero otros estudios de empresas venezolanas (Iranzo, 1991) demuestran que pueden alcanzar importantes resultados. La desconfianza en el trabajador, el temor a la creación de expectativas crecientes y la complejidad del entrenamiento que requieren, más aún con un personal de

baja instrucción formal, parecen ser los factores que frenan su desarrollo.

En las empresas que hemos agrupado dentro de la estrategia de **modernización parcial y puntual**, el tipo de cambios que prevalecen son el mejoramiento del control y seguimiento de la producción y el rediseño de procesos, aspectos que poco alteran la organización tradicional del trabajo. Estas orientaciones conducen a privilegiar ciertas políticas sobre otras; lo que más nos interesa destacar es que, en la medida en que las transformaciones mencionadas descansan básicamente sobre las competencias gerenciales, es sobre ellas donde se pone especial atención, antes que sobre las competencias obreras. Por tanto, las prácticas que se manifiestan más difíciles de cambiar son las relativas a la fuerza de trabajo, y en concreto a la forma de concebir el proceso de trabajo.

La injerencia de los trabajadores en la calidad suele restringirse a cumplir cabalmente las pautas previamente estipuladas para realizar bien su tarea. Muy probablemente los de las empresas que han asumido una política de mejoramiento de la calidad tienen más conciencia de cómo hacer bien su trabajo que los de las otras; pero ello no implica que tengan más capacidad de decisión sobre su trabajo que antes, ni que por lo tanto estén poniendo en práctica nuevas competencias. Lo que ocurre tal vez es que la gerencia toma ahora conciencia de un tipo de intervención que ya existía previamente. Por ejemplo, en la siderurgia pública, un supervisor señaló directamente que antes los operadores ya utilizaban gráficos de control; la diferencia radica en que ahora se toma en cuenta su trabajo y que el seguimiento del proceso se hace en forma mucho más sistemática. De cualquier manera, de por sí es relevante que se le esté dando importancia al peso de cada puesto de trabajo en la calidad, pues ello se traduce en un fortalecimiento del entrenamiento y por lo general se desarrollan acciones, dentro o fuera del área de trabajo, tendientes a mejorar la motivación de los trabajadores. Donde este tipo de reorganización les reporta menos beneficios es en las empresas con cambio "puntual" ya que ella no se traduce en el establecimiento de mecanismos de capacitación fuera del puesto de trabajo.

La función que aparentemente menos se ha integrado al puesto de trabajo en el conjunto de las empresas modernizadas es el mantenimiento preventivo, con excepción de algunas pocas firmas (grupo SIVENSA) y de aquellas donde, por no existir personal especializado para tal efecto, queda a cargo de los trabajadores. Esta es, por lo demás, un tipo de capacitación que suele seguir restringida al personal de mantenimiento. En cambio, las prácticas basadas en el trabajo colectivo se están empleando en forma mucho más generalizada.

Un aspecto que emerge del estudio con cierta fuerza es que son las empresas modernizadas las que en forma más consensual han intensificado el ritmo y la carga de trabajo en los últimos años. A pesar de ello, los trabajadores perciben como positivos dichos cambios, y anteponen las condiciones de un trabajo enriquecido a las de otra naturaleza. La posible intensificación de las tareas es una de las mayores preocupaciones del movimiento sindical, pero no por ello han intervenido para regularla.

La modernización técnica

En la siderurgia, los niveles de automatización divergen entre la empresa pública y la privada. En la primera, la modernización técnica ha sido escasa, predominando en la mayoría de las plantas el uso de equipo no automatizado tanto en producción como en recepción y almacenaje. En el caso de la privada, dos de las plantas están completamente automatizadas y en una de ellas se opera básicamente con equipos computarizados.

En el sector autopartista, la modernización en equipos ha sido bastante limitada, pues solamente el 21 por ciento de las empresas cuenta con equipos automatizados computarizados, todas las cuales son firmas con más de 50 trabajadores, por lo que se puede sostener que el nivel tecnológico del conjunto del sector es bajo; no solamente por los equipos, sino además porque los fabricantes de partes se han especializado en la producción de componentes individuales y muy poco en la producción de sistemas completos. Las grandes empresas son las que más se han modernizado técnicamente, mediante la incorporación de máquinas herramientas de control numérico computarizado (CNC); las que fabrican chasis y sus partes, componentes de motor, sistemas de suspensión, dirección y frenos, vidrios, baterías, bujías y filtros, han alcanzando un mayor nivel tecnológico. La adquisición de equipos computarizados se ha visto frenada –excepto para las empresas más grandes– por sus altos costos y además por el tamaño del mercado y la excesiva diversificación.

Tampoco en las ensambladoras ha habido un proceso intenso de automatización, pues aun siendo empresas grandes, no todas cuentan con equipos automatizados y una sola de ellas ha incorporado robots.

Tanto en la siderurgia como en la automotriz, la automatización ha ido acompañada por el reentrenamiento de los operadores del área afectada de acuerdo con el grado de complejidad de los equipos, pudiendo abarcar control técnico de procesos de información, gráficas de control, desviaciones, etcétera; pero no se les imparte formación en materia de

programación, la cual, excepto en dos empresas autopartistas, está a cargo del personal técnico. En tales casos, los trabajadores, antiguos obreros calificados o, en su defecto, operarios con fuerte entrenamiento en mecanizado, tienen alguna participación en la programación, y se los capacita especialmente para realizar correcciones en los programas; en algunas oportunidades intervienen también en su elaboración.

La incidencia del tipo de tecnología empleada sobre la capacidad exportadora o el mejoramiento de la productividad ha sido fuerte en siderurgia, mientras que en el sector automotriz parecen haber dependido más del mejoramiento en los otros rubros.

Salvo pocas excepciones, tanto en la siderurgia como en la industria automotriz, la automatización no ha significado la reducción de puestos, y en algunos casos, hasta ha supuesto nuevas contrataciones. Este hecho, junto a que por lo general se ha traducido en una mejora de las condiciones de trabajo o ha sido acompañada por ella, explica la disposición positiva que los trabajadores manifestaron frente a su desarrollo.

Las competencias empleadas y las requeridas

No es posible hacer una caracterización general del tipo de competencias empleadas por los trabajadores en las empresas modernizadas; no solamente porque las prácticas organizativas empleadas son distintas en unas y otras, sino también porque dentro de una misma empresa ellas divergen de acuerdo con las áreas de trabajo y el grado de automatización. En la medida en que no existe determinismo técnico, tal como lo han demostrado numerosos estudios, son factibles formas de organización alternativas en todos los procesos de trabajo. Sin embargo, también es cierto que las características de éstos –aunque sea por la forma en que han sido concebidos tecnológicamente– establecen diferentes grados de libertad que condicionan su virtual enriquecimiento. Independientemente de la organización establecida, no solamente las competencias técnicas, sino también la capacidad de abstracción y de iniciativa necesarias divergen mucho de una a otra área de trabajo. Tal consideración, que de tan obvia podría parecer banal, no lo es porque detrás de ella se encuentra la racionalidad que explica, más allá del discurso, la selectividad que opera en el momento de entrenar a los trabajadores, y que sólo empresas con una perspectiva de muy largo plazo para la creación de mercados internos de trabajo logran superar.

Dichas diferencias se ven acentuadas con las políticas organizativas puestas en práctica. Aun en los casos en que se aplica la rotación con un carácter más sistemático y por ende existe la multihabilidad, ésta está restringida dentro de ciertos ámbitos, como por ejemplo, al manejo efec-

tivo de dos o tres máquinas, siendo muy rara la rotación entre departamentos. Por lo tanto, el tipo de competencias desplegadas depende de las características tanto de cada área de trabajo como de la integración de tareas y de la movilización interna puestas en práctica.

En la siderurgia privada, se puede observar al respecto que la intensidad de la participación del operario varía de una planta a otra. Hay algunas donde la intervención paralela del departamento especializado, a través de sus propias muestras, es la que certifica la calidad; mientras en otras, dicho departamento se limita a analizar los datos proporcionados por los operarios, quienes son a su vez los que determinarán la frecuencia de las muestras. En ciertas fases, además de las muestras, los procesos son controlados a través de centrales computarizadas en las que los operadores pueden detectar los problemas en tiempo real y actuar en consecuencia. Sin embargo, hay áreas donde el surgimiento de tales imprevistos está controlado al punto de que el uso de la iniciativa técnica del operario es muy escasa; en otras, en cambio, como el área de laminación, los operadores de pupitre o consola confrontan situaciones que les exigen una respuesta rápida y eficaz. Son por tanto estos últimos lo que reciben un entrenamiento más esmerado y quienes gozan de una mayor autonomía.

En las autopartistas ocurre algo similar con los operarios de mecanizado y los de mantenimiento (preventivo o correctivo) respecto a los de otras áreas como trazado y corte, por ejemplo; así como en las ensambladoras entre los de pintura y los de montaje. En los puestos o ámbitos más neurálgicos y donde el grado de incertidumbre aumenta, sean éstos automatizados o no, el énfasis sobre las competencias tanto de carácter técnico como las relativas a las capacidades de iniciativa, razonamiento o comunicación, siempre es mucho mayor.

Estas mismas diferencias operan al comparar las competencias desarrolladas entre los diferentes sectores. Los procesos de ensamblaje requieren, desde el punto de vista técnico, un conocimiento más elemental que los de la industria de partes y ello se refleja en que en esta última el énfasis sobre las capacidades técnicas de la mano de obra se acrecienta. Asimismo, la participación de los trabajadores en la determinación de la calidad es mayor en autopartes que en siderurgia, donde se ve limitada por el peso que tienen los controles de laboratorio. En los procesos de trabajo en continuo, la tarea del operario es básicamente la de vigilar el funcionamiento de reacciones físico-químicas a través de sistemas de control semi-automatizados o automatizados, por lo que no son aplicables el mismo tipo de transformaciones que en la fabricación en serie. La noción sistémica del cambio cobra, entonces, gran relevancia, reflejándose más que todo en un cambio de filosofía gerencial y en la

introducción de modificaciones de menor envergadura aparente en la organización del trabajo.

Otra diferencia importante entre la industria siderúrgica y la automotriz es la alta peligrosidad y dificultad de gran parte de las tareas correspondientes a la primera, lo que le añade un aditamento de no poca importancia en el momento de evaluar el impacto de la movilidad o rotación. Concretamente, en la siderurgia pública, los trabajadores y el sindicato objetan la movilidad porque ella exige que los operadores de mayor rango tengan que hacer tareas propias a los nuevos o descalificados, que son las más penosas y riesgosas. En tales casos, la rotación no supone para estos operarios la adquisición de conocimientos adicionales ni el empleo de nuevas competencias.

En cuanto a la siderurgia privada, la rotación es empleada en forma muy moderada. En algunas plantas se aplica tan sólo a los trabajadores recién llegados, los “operadores especialistas”, como parte de su programa de adiestramiento, no rotando a los “operadores titulares” por considerarlo perjudicial para el aprovechamiento de su experiencia; se considera que la multihabilidad, entendida genéricamente como el desarrollo de habilidades y destrezas para desempeñarse en cualquier puesto de trabajo, puede significar la disminución del rendimiento general. En las otras plantas se cumple en forma esporádica y los supervisores tienden a movilizar a los más activos. En el sector automotriz, por su parte, la rotación entre equipos automatizados y equipos convencionales es muy rara.

Todos estos factores, junto con el hecho de ser experiencias de reorganización recientes, condicionan la puesta en práctica de nuevas competencias por parte de los trabajadores. Ello puede explicar el hecho de que la mayoría de los trabajadores entrevistados haya señalado, como los tres principales requisitos que les exige su trabajo, la habilidad manual, la capacidad para trabajar en equipo y la capacidad de acatar instrucciones. Esto ocurre incluso en los casos de los trabajadores que dan cuenta de tener mayor responsabilidad que antes frente a la calidad del producto; es decir, para ellos no es aún obvia la necesidad de nuevas competencias para realizar su trabajo, y la identificación con la empresa no es relevante sino para una pequeña minoría. Sin embargo, de las competencias señaladas por los trabajadores, solamente la capacidad de trabajar en equipo es considerada como necesaria por parte de las gerencias, a la cual le suman la iniciativa, la capacidad de aprendizaje y la compenetración con las metas de la empresa. Tales competencias tendrían prioridad sobre la habilidad manual, la experiencia y el saber acatar instrucciones, que son las indicadas mayoritariamente por las no modernizadas (aunque éstas también le asignan relevancia a la capaci-

dad de aprendizaje). Un atributo que todas las gerencias priorizan es el de la responsabilidad; a este hecho, que ya habíamos observado en el sector químico (Iranzo, 1996), más que darle una connotación ideológica, nos atreveríamos a considerarlo como una respuesta frente a un tipo de comportamiento cultural muy arraigado a todos los niveles por efecto de nuestra condición de sociedad rentista.

Independientemente de que la importancia de los criterios que priorizan las gerencias más modernas se refleje o no en la práctica, sus opiniones nos confirman la idea de un estadio intermedio respecto a una nueva concepción del trabajo porque, si bien por una parte se van abandonando los criterios que tradicionalmente definían la calificación, por la otra, las competencias intelectuales, como la capacidad técnica o las de abstracción y razonamiento, son muy poco tomadas en cuenta (en las ensambladoras menos que en ninguna otra). Las razones para que ello ocurra pueden tener mucho que ver con un hecho que emergió con gran fuerza del estudio: las debilidades de la formación básica de los trabajadores, señaladas además como el primer obstáculo para avanzar en los procesos de modernización.

Los cambios en la política de personal

En las empresas que más han avanzado en la modernización, la definición de los cargos tiende a flexibilizarse: se procura imprimirles un contenido más genérico, desprendiéndolos de la realización de actividades específicas para adaptarlos al ejercicio de una amplia variedad de tareas y funciones.

Si bien la mayor parte de las empresas prefiere hacerlo por la vía informal, para evadir la discusión con el sindicato, en algunos casos la flexibilización de los cargos suele darse acompañada de la reducción de categorías. Esto sucede sobre todo en las ensambladoras, tal como lo demuestra el estudio comparado de la contratación colectiva en automotriz:

“GM redujo en su contrato colectivo de 1989, de un total de 95 tipos de cargos en su nómina diaria, a 75. Chrysler de 40 tipos de cargos, los compactó en 11 categorías. Ford, de 33 tipos de cargos en 1989, representando cada uno una categoría, redujo a 6 categorías que agrupan a 16 tipos de cargos en 1993” (Lucena, 1995: 197).

Las transformaciones que tienen lugar en la forma de concebir el trabajo y el cargo se reflejan también en una modificación de los criterios de contratación de la mano de obra. Aunque el reclutamiento sigue realizándose básicamente a través del sindicato (éste tiene derecho a proponer desde un 75 hasta un 100% de los posibles ingresos), las empresas

más modernizadas tienden a buscar un tipo de personal distinto respecto a las otras y sobre todo a las de menos de cincuenta trabajadores: mientras para éstas lo más importante es contratar operadores con capacitación en el oficio, para las primeras es su mayor nivel educativo. Siendo éstas precisamente las que más entrenan –como veremos en el punto siguiente– prefieren una mano de obra que cuente con una educación básica suficiente como para que sirva de base a la capacitación polivalente que pretenden impartir; las carencias en materia de calificación propia del oficio son menos sentidas por las empresas modernizadas, en la medida en que cuentan con los mecanismos para cubrirlas, pero además porque están modificando las bases de los oficios. Por eso, en el momento de contratar, las competencias que tales empresas reclaman por parte de su fuerza de trabajo son, por una parte, el manejo de un nivel básico de lectura y escritura, del lenguaje, de la aritmética y las matemáticas, de estadística básica, etcétera, y por la otra, una conducta determinada por el sentido de la responsabilidad, la iniciativa y la disposición a aprender. Tales demandas conducen asimismo a que se prefiera personal joven.

Los nuevos requerimientos han puesto en evidencia el bajo nivel cultural de la fuerza de trabajo venezolana, derivado de la bajísima calidad de la educación básica pública y del alto grado de deserción escolar, producto de la prolongada recesión económica. Estas serían las razones que explicarían la elevación de las exigencias en cuanto a niveles cursados de educación básica, mucho más que un mayor nivel de instrucción para el manejo de las nuevas tecnologías, que por lo demás, se han difundido relativamente poco.

La necesidad de contar con una mano de obra experimentada, que ingrese con conocimientos del oficio, se acrecienta fuertemente en las empresas de menos de cincuenta trabajadores, ya que ellas, salvo muy raras excepciones, no están en condiciones de formarlas y, a su vez, son las que tienen menos acceso a los centros de formación públicos o privados. El peligro que corren estas empresas es que, en la medida en que no se modernicen, tendrán cada vez menor capacidad para gestionar la mano de obra que se forma en esos centros, cuya orientación es fijada principalmente por las grandes empresas.

A pesar de lo señalado, contar con determinadas calificaciones profesionales es una aspiración de todas las empresas. La mayor escasez de mano de obra en el mercado de trabajo, que por lo demás ha aumentado en los últimos años, se registraría en el sector siderúrgico, entre los operadores (pupitre y horno) y los laminadores; y en el sector automotriz, entre los matriceros y los pintores.

En la gestión de personal, donde parecen haberse producido los menores cambios es en lo relativo a los sistemas de promoción y remuneración. Excepto en las ensambladoras modernizadas, en los sistemas de promoción sigue primando el rendimiento y la propuesta del supervisor como los mecanismos determinantes, teniendo un bajo peso el entrenamiento previo.

Respecto a la remuneración, solamente las dos siderurgias y tres empresas automotrices tienen implantado el bono por productividad, el cual permite una compensación colectiva que toma en cuenta la calidad. El sistema de incentivo o pago al conocimiento, mecanismo que incentiva el entrenamiento y lo vincula con el salario y que, por tanto, pasa de tomar como parámetro el “resultado requerido” a valorar “la competencia adquirida” (Durand y otros, 1986), solamente se encontró en las empresas pertenecientes al grupo SIVENSA y en una de las ensambladoras. El mantenimiento de las formas más clásicas de remuneración y de su progresión, constituye uno de los aspectos que más cuestionan la existencia de una ruptura con las prácticas tayloristas clásicas.

La atención a la capacitación y las posibilidades de llevarla a cabo

En las grandes empresas del sector automotriz y siderúrgico, en los últimos años se ha fortalecido la tendencia a la creación de sus propios centros de entrenamiento. Esto manifiesta el lugar prioritario que ha pasado a tener el tema de la capacitación, y la necesidad de una respuesta particularizada a los rasgos de sus organizaciones. Los rasgos de la formación en la siderurgia y en el centro de entrenamiento más importante del sector automotriz, FUNDAMETAL, confirman un proceso de modernización en sus orientaciones; lo mismo sucede con la creación del “sistema integral de desarrollo de personal” por parte de SIDOR (ver referencias anteriores al respecto).

La existencia de los centros de entrenamiento presume una distribución del presupuesto dedicado a la formación del personal (técnico, empleados, obreros) más equilibrada que la que suele haber en el común de las empresas. Generalmente, la formación del personal de alto nivel técnico y profesional consume gran parte del presupuesto asignado para estos efectos, pero de cualquier manera, las inversiones realizadas en el equipamiento de los centros incentivan una formación también para los operadores. Sin embargo, esta política de formación no abarca a todos los trabajadores; muestra de ello es que casi la mitad de los pertenecientes al conjunto de empresas modernizadas no había recibido un entrenamiento más allá del puesto de trabajo. Es decir que las nuevas orientaciones, si bien están suponiendo un notable aumento de

la atención brindada a la formación, no involucran al común de los trabajadores, confirmándose que son ciertos puestos claves los que reciben una mayor atención.

En los diferentes sectores, y de acuerdo con las entrevistas a los sindicatos, a menudo el entrenamiento se realiza sobre la base de cursos muy cortos, y los conocimientos sobre calidad se restringen a ciertas charlas motivacionales acerca de su importancia o a nociones generales sobre ella, limitación que resienten. Se evidencian, además, otras debilidades: que lo más generalizado sea el entrenamiento fuera del horario de trabajo; que se asigne poca atención a los ámbitos del conocimiento más abstractos, como programación, estadística aplicada, etcétera, en correspondencia con el tipo de competencias exigidas en la práctica. Se señaló anteriormente que esto parece responder a las dificultades ubicadas a nivel de los saberes más elementales, contribuyendo a explicar la escasa integración de tareas: la limitación que emergió con más fuerza para la delegación de nuevas responsabilidades fue la falta de calificación por parte de los trabajadores. Sin embargo, respecto a ella se crea un círculo vicioso en dos sentidos: por una parte, la nueva organización del trabajo supone cierto tipo de competencias (como las de cooperación, reflexión, autonomía) cuya validación y desarrollo se producen en la propia práctica; pero la convicción de la carencia de dichas competencias frena la transformación del ambiente que permitiría que emergieran. Por otra parte, la baja instrucción dificulta la realización de cambios organizativos, y su no implantación frena a su vez la necesidad de una capacitación progresiva.

Independientemente de contar con centro propio o no, las empresas de mayor tamaño son, a su vez, las que más acceso tienen a los otros centros de formación, públicos (INCE) o privados (por ejemplo FUNDAMETAL en el caso automotriz). Es decir, las instituciones existentes en el sector para la formación de la mano de obra resultan básicamente utilizadas por las empresas más grandes, las cuales estarían aprovechando toda la gama de posibilidades en capacitación. Su ubicación geográfica, sus niveles de cotización y sus cumplimientos respecto a tales organismos, así como su capacidad para planificar sus requerimientos, son parte de las condiciones que les dan ventaja para acceder preferentemente a la formación que ellos brindan.

El resto de las empresas automotrices resuelven sus necesidades de entrenamiento a través del supervisor, en el mismo puesto de trabajo. Tal entrenamiento –o más bien adiestramiento– se caracteriza por ser corto y puntual, lo que fue confirmado por los trabajadores, quienes mayoritariamente indican haber aprendido su trabajo lidiando con las máquinas después de ciertas instrucciones. No sólo es muy raro que

estas firmas tengan sus propios locales para impartir formación, sino que además utilizan muy poco a los organismos externos, por no contar con las condiciones que gozan las empresas de mayor tamaño; esto las deja –o deja a sus trabajadores– desasistidos en materia de capacitación. Esta situación, que parece haberse agudizado en los últimos años, plantea un problema de difícil pero urgente solución. Por otra parte, entre las que practican entrenamiento mixto, menos de la mitad lo ha incrementado en los últimos años.

La realidad recién presentada puede tener importantes consecuencias en los próximos años, pues la mayoría de los trabajadores no tiene la posibilidad de mejorar sus niveles actuales de desempeño o su perspectiva profesional para el futuro. Lo más grave y singular es que, de acuerdo con nuestro estudio, las empresas que no realizan entrenamiento ni siquiera anteponen razones concretas para explicarlo, sino que la mayoría manifiesta no tener limitaciones o dificultades para llevarlo a cabo. Con esto expresan la misma apática actitud que frente a la modernización organizativa y ponen en evidencia, tanto el fuerte peso que en la resistencia al cambio ha tenido una cultura empresarial demasiado apegada a las prácticas de la época de la bonanza y al autoritarismo taylorista, como la falta de conocimiento de sus propios requerimientos en materia de formación, o de la importancia que ésta tiene dentro del desenvolvimiento general de su gestión.

Las diferencias intrasectoriales: los encadenamientos

A lo largo del trabajo hemos ido apreciando diferencias en las políticas de gestión de la mano de obra en razón de su tamaño. Contrastarlas en diferentes campos nos permite incorporar nuevas reflexiones en torno a los requerimientos de formación, y nos orienta hacia el papel de los encadenamientos en el manejo de las competencias.

La mayoría de las empresas grandes ha flexibilizado sus organizaciones como parte de su proceso de modernización, y muestran varias tendencias: a reducir niveles para achatar la organización; a delegar funciones para descentralizar procurando colocar la toma de decisiones donde ocurren los problemas; a colectivizar el trabajo para dar mayor versatilidad a la organización y recuperar el conocimiento de sus trabajadores; y cuando aplican la rotación, a acompañarla con el entrenamiento correspondiente. Todo esto supone nuevos criterios para contratar, una reorganización del trabajo tradicional, un reordenamiento de tareas y responsabilidades, y la intensificación de la formación.

Se trata de empresas, tanto en siderurgia como en automotriz, que tienen un alto grado de integración productiva, por lo que dependen

muy poco de la subcontratación externa para la realización de partes y piezas. Asimismo, son las que menos subcontratan personal en condiciones de inestabilidad y, cuando lo hacen, es en períodos de aumento de la producción o por problemas eventuales. En cambio, se cuentan entre las que más emplean lo que podríamos llamar la “subcontratación interna”, es decir, trabajadores pertenecientes a contratistas que trabajan dentro de sus plantas, lo cual, salvo raras excepciones, se realiza para cubrir funciones de mantenimiento, limpieza y servicios en general. Esta política se ha venido incrementando en los últimos años, existiendo ensambladoras cuyos servicios funcionan enteramente con personal subcontratado. Igualmente ocurre en las dos siderurgias, y sobre todo en la pública, donde más de 6.000 trabajadores operan en esas condiciones. En este último caso el fenómeno adquiere carácter de gravedad ya que tales trabajadores padecen condiciones de trabajo de extrema precariedad, y ni siquiera los que realizan las tareas de mantenimiento de cierta complejidad técnica y de alta peligrosidad son personas con algún tipo de capacitación. En todas estas empresas, entonces, nos encontramos con una clara diferenciación entre el personal fijo de producción y el subcontratado, el cual no sólo no goza de los mismos beneficios (ya que éstos dependen de los que otorga la empresa contratista), sino que además no tiene acceso a la formación.

La mayoría de las empresas pequeñas y algunas de la categoría mediana inferior, por su parte, presentan características organizativas muy similares a la gran empresa, pero por razones harto distintas: reducen por recesión, delegan tareas de calidad o mantenimiento por ausencia de personal especializado, colectivizan y movilizan por escasez de personal. Es decir, operan con una flexibilidad natural peculiar de su condición.

Pero, a diferencia de la gran empresa, entrenan muy poco a su personal y su bajo nivel de racionalización, si bien favorece la movilidad interna por la no formalización de las funciones, es parte del desconocimiento de sus propios indicadores productivos, lo que entorpece aún más sus propias mejoras organizativas. Por otra parte, casi la mitad de ellas contrata personal externo por tiempo determinado, en especial para producción, y lo hacen en forma sistemática. Aquí no es posible decir que conviven dos tipos de personal con condiciones y capacidades diferentes, ya que si bien ello puede ocurrir, todos sus trabajadores tienen poca formación y desarrollan sus tareas en situaciones muy precarias. Sin embargo, no son empresas concentradas en fases del proceso que de por sí sean elementales, ya que a menudo se trata de pequeños talleres de matricería cuyo proceso requiere una alta calificación, no obstante lo cual operan con mano de obra de muy baja formación.

Respecto a las relaciones externas de subcontratación en las empresas pequeñas, aparte de que constituyen las firmas subcontratadas por excelencia, un hecho importante que nos permitió detectar el estudio es que un 20 por ciento de ellas tienen relaciones de subcontratación entre sí, sea para disminuir costos y cubrir incrementos, sea para realizar partes y piezas. Por los datos recabados, sin embargo, no es posible ubicar este fenómeno en uno o dos distritos específicos, ya que se observa en diferentes regiones del país.

El comportamiento que revela la empresa mediana es el más conservador. Por no ser ni pequeñas ni grandes, se encuentran en un interregno en el cual pierden la flexibilidad de las pequeñas y adquieren las prácticas más tradicionales de las grandes, prácticas que éstas, por lo demás, están abandonando. Es un estrato que ni tiene la misma necesidad de flexibilidad que las pequeñas por falta de personal, ni tiene la misma apertura o acceso que las grandes respecto a las técnicas más modernas en materia de organización del trabajo. Las empresas medianas son las que menos delegan en producción el control de calidad y las que menos involucran a los trabajadores en ella, aunque sí lo hacen respecto al mantenimiento, pero ello porque no cuentan con personal especializado. En cambio, en cuanto a los criterios generales de gestión de personal, la empresa pequeña y la mediana se aproximan, y por su peso numérico dentro del sector le confieren un perfil conservador. Algunas de la categoría mediana superior muestran un comportamiento ambiguo, en tanto aplican políticas modernizadoras en la organización del trabajo pero manifiestan un comportamiento errático y poco predecible en materia de gestión de personal.

La mediana, al igual que la pequeña, recurre poco a la subcontratación interna de trabajadores y más a la contratación por tiempo determinado; pero se diferencian –en particular las del grupo de mediana superior– por ser las que más recurren a la “subcontratación externa” con el objetivo de realizar ciertas partes, debido fundamentalmente a su falta de tecnología adecuada para ello; a su vez, el 40 por ciento de las firmas de este estrato son subcontratadas por otras. Por tanto, la calidad de la producción de la mediana depende en medida importante de la calidad tanto de otras firmas de su tamaño como de las más pequeñas.

De acuerdo con el comportamiento observado en los diferentes estratos respecto a la subcontratación, podemos llegar a tres conclusiones especialmente importantes: la que más subcontrata es la mediana superior y para realizar partes complejas; las empresas grandes tienden hacia una mayor integración vertical, y por ende a disminuir la “subcontratación externa”, al tiempo que aumentan el recurso a la

“subcontratación interna”; y las pequeñas, las que más se subcontratan, mantienen también relaciones entre sí.

Otro aspecto que nos permitió detectar el análisis de las relaciones de subcontratación se centra en la vinculación entre la subcontratación y los procesos de modernización, ya que un número importante de las firmas de todos los estratos que han introducido procesos de mejoramiento están siendo subcontratadas (todas las modernizadas en el caso de la mediana inferior), contra una relación muy inferior en el caso de las no modernizadas (40% contra 20%). El estudio no nos permitió determinar el rol que en ello ha jugado la empresa contratista, pero el hecho es que, sea con la expectativa de ser subcontratada, sea como consecuencia de la relación establecida, parte de las empresas subcontratadas estarían encaminándose hacia procesos de mejoramiento que involucran a los trabajadores de producción. Asimismo, en la medida en que la grande, que es la más modernizada, subcontrata poco, el efecto motorizador resulta menor.

En los casos en que puede apreciarse con mayor claridad el carácter de esta relación y su efecto directo sobre el progreso en las competencias de los trabajadores es en los de las empresas del grupo SIVENSA, ya que ellas llevan adelante una política de desarrollo de proveedores que incluye a las firmas subcontratadas. Dicha política involucra no solamente un seguimiento de las normas de calidad sino que además pone a disposición de tales empresas los servicios de formación que adelanta su centro de entrenamiento, FUNDAMETAL.

A MODO DE CONCLUSIÓN

En cuanto a la reconversión interna

a) En ciertas empresas se observa un proceso hacia su **modernización, más organizativa que técnica**. Esto tiene lugar en las empresas más grandes, las que sufren más directamente la presión de la competitividad o de sus clientes más próximos, las vinculadas con el exterior (casas matrices, socios, mercados), las que cumplen ciertos requisitos internos favorables (cultura empresarial, formación gerencial). Se trata de condiciones que, por ser difíciles, se manifiestan en una minoría de empresas pero que permiten prever, si la situación del entorno no sigue reduciendo los márgenes de maniobra, que ellas puedan difundirse progresivamente hacia un universo más amplio.

b) Dicha modernización presenta **un desarrollo desigual por estratos y por niveles de modernización**: las menos, donde se suelen encontrar las más grandes, están reorganizándose en los diferentes ámbi-

tos y otorgando una importancia a la participación de los trabajadores en los procesos de mejoramiento y a la adquisición por parte de éstos de una formación más genérica y polivalente. En las otras se ha modificado muy poco la forma de concebir el proceso de trabajo.

En cuanto a las competencias

a) En las empresas más modernizadas se observa un tránsito de la lógica clásica de la calificación a la lógica de las competencias (Gallart y Jacinto, 1995). Sin embargo, el énfasis se ha colocado especialmente en las competencias relativas al comportamiento (conductuales) y muy poco en las competencias de carácter intelectual, para cuyo desarrollo la mejora de la formación básica inicial de los trabajadores aparece como esencial. Aparte del apego gerencial a las concepciones tayloristas, el bajo nivel cultural predominante en la fuerza de trabajo venezolana se revela como un límite muy poderoso para la conformación y profundización de formas más modernas de organización del trabajo basadas en el desarrollo de tales competencias. La elevación de los requisitos educativos y la creación de mecanismos de educación alternos para el personal más antiguo por parte de dichas firmas, busca subsanar las carencias básicas para crear un perfil adecuado a los actuales cargos, más flexibles y amplios. Pero, por lo general, los nuevos requerimientos no se han traducido hasta ahora en modificaciones de los sistemas de promoción y de remuneración. Tales carencias pueden llevar a cuestionar la valoración misma que en la práctica se le da al empleo y desarrollo de estas nuevas competencias.

b) No es posible generalizar acerca de la adquisición de nuevas competencias por parte de todos los trabajadores, ya que se establecen diferencias de acuerdo con los puestos y áreas de trabajo (características tecnológicas), con las políticas de gestión y con los sectores en cuestión. Aun en las empresas más modernizadas, no todos los trabajadores han visto enriquecer sus tareas; tampoco todos tienen acceso a un entrenamiento que garantice su desarrollo profesional, lo que por lo demás no se ajustaría a la racionalidad de los cambios en curso: ni el grado de modernización tecnológica, ni el número de puestos “integrados”, ni las formas de movilidad interna –horizontal y vertical– lo justificarían. De esta manera, la diferenciación que opera en la organización del trabajo entre los espacios (ya no puestos) más enriquecidos (donde suelen estar los equipos más sofisticados) y los espacios más elementales o “estrechos” donde la polivalencia no es calificadora, se traslada al proceso de formación misma en cuanto a su carácter y su duración, por lo que no se podría decir de manera general que se está produciendo una reprofes-

sionalización del conjunto de los trabajadores, sino particularmente de algunos de ellos.

c) Si bien a todos se les reconoce y estimula su responsabilidad en el aseguramiento de la calidad, sólo para una minoría esto implica una mayor autonomía y capacidad de decisión; son los que tienen un acceso privilegiado a la formación continua y polivalente. Hablamos de “reconocer y estimular” en la medida en que el cuidado de la calidad no es algo ajeno al trabajador aunque ello no figure prescrito o formalizado como parte de sus responsabilidades; lo cual a su vez explica que las competencias requeridas por la gerencia se encuentren más vinculadas a capacidades como la iniciativa que a las “intelectuales”. Esto también nos lleva a pensar que parte de tales “nuevas” competencias no lo son tanto, por lo que podrían ubicarse dentro de lo que Ropé y Tanguy consideran “nuevas vestiduras”:

“Nuestra intención de problematizar la noción de competencias en tanto que noción construida por la práctica social y la práctica académica es elucidar los cambios que ella designa a fin de poner en evidencia la naturaleza de los procesos que producen esos cambios y de estar en condiciones de decir si estamos en presencia de nuevas configuraciones o si las configuraciones anteriores subsisten bajo nuevas vestiduras” (Ropé y Tanguy, 1994: 16).

No obstante, hay que hacer una salvedad: tomando en cuenta el predominio, en nuestro caso, de una mano de obra descalificada, este solo reconocimiento puede exigir nuevas competencias para muchos –y una capacitación adicional– en la medida en que, según lo han señalado otros viejos estudios (Bernoux y otros, 1984), la formación básica inicial de los trabajadores es una condición indispensable para desarrollar saberes no prescritos en sus puestos de trabajo, tal como lo era hasta ahora la capacidad para resolver problemas imprevistos.

En cuanto a la formación

a) El hecho de que muchos trabajadores de las empresas modernizadas no hayan recibido entrenamiento más allá del puesto de trabajo, o de que cuando lo reciben a menudo no les implica la adquisición de competencias técnicas más complejas dadas las características mayoritarias de los cursos impartidos, podría interpretarse como una condición transitoria de un proceso que tiene poco tiempo. Sin embargo, en países desarrollados como Francia se detectan limitaciones similares, lo que obliga a pensar que pueden ser rasgos propios del nuevo modelo en implantación:

“Los resultados más importantes de la encuesta del IREP (sobre los planes de formación de las empresas) muestran que el esfuerzo de formación, aparentemente importante en volumen, aparece irrisorio en términos de su duración (sobre todo en los casos de cursos de iniciación en nuevas tecnologías) y de su contenido (importancia de las acciones de sensibilización e integración). En la mayoría de los casos, las formaciones son individualizadas y selectivas; el tiempo de formación no corre más que parcialmente por cuenta de la empresa y el resto por los mismos trabajadores y fuera del horario de trabajo” (Stroobants, 1991a y b: 13).

b) Se percibe una tendencia reciente por parte de las grandes empresas, tanto en los sectores siderúrgico y automotriz como en otros, hacia la creación de sus propios centros de entrenamiento para cubrir sus necesidades de capacitación de acuerdo con los rasgos particularizados de sus organizaciones. Las experiencias más interesantes son las del centro de formación del grupo corporativo de mayor tamaño –el cual atiende a otras firmas del sector– y las de la siderurgia pública, porque la formación que ambos organismos pretenden impartir está enfocada en la idea más moderna de conformar “(...) familias específicas de ocupaciones, integrando las competencias como comportamientos específicos con las habilidades necesarias para el desempeño de tareas ocupacionales, el uso del equipamiento y la tecnología y el aprendizaje organizacional de las empresas y mercados” (Gallart y Jacinto, 1995).

El organismo público de formación, en cambio, funciona con programas ajustados a los criterios de las organizaciones especializadas, por lo que se reclama su pronta modernización. No obstante, tanto respecto a la formación que da FUNDAMETAL como SIDOR o la que podría dar un INCE renovado, puede surgir una incongruencia en cuanto a lo que las empresas están realmente poniendo en práctica: un desajuste entre las “competencias adquiridas y las competencias requeridas” (Ropé y Tanguy, 1994). Un buen ejemplo de los efectos de tal posible desajuste nos lo ofrece el caso francés: la incorporación al mercado de trabajo de los diplomados en nuevos oficios polivalentes se ha visto seriamente trabada por la resistencia de las empresas a modernizar sus formas de gestión (CEREQ, 1993). Por ello, los esfuerzos de actualización de la oferta educativa han de ir aparejados con los esfuerzos de modernización de las empresas usuarias.

c) Frente a los problemas de formación, el caso más grave es el de las pequeñas empresas: una organización flexible, para ser eficiente, requiere un proceso de formación de sus integrantes mucho mayor que el de una organización rígida con las responsabilidades bien diferenciadas. Así como los trabajadores de la gran empresa que se reorganiza

necesitan estar bien capacitados para asumir nuevas responsabilidades y encontrarse preparados para resolver los problemas en el momento justo y de la forma adecuada, los trabajadores de la pequeña, en condiciones normales y sin que medie una reorganización, necesitarían esta misma formación. Al no existir el personal de soporte técnico adecuado, los operarios se ven obligados a resolver por sí mismos situaciones de distinta naturaleza; el tener que confrontar en la práctica tareas de control de calidad, de mantenimiento, etcétera, posiblemente les ha permitido adquirir una valiosa experiencia, pero igualmente, en tanto se trata en su mayoría de trabajadores de bajos niveles de instrucción formal y con muy poco estímulo salarial, resulta aún más probable que tengan un bajo rendimiento. Es decir, en este caso, tanto o más que en la gran empresa, la capacitación es una condición indispensable para la mejora de la eficiencia.

En cuanto a las diferencias por estrato y a los encadenamientos

a) La flexibilidad de las empresas más pequeñas, acompañada de una capacitación creciente, podría convertirse en una ventaja para asumir la reorganización. En las empresas muy taylorizadas y burocratizadas, el tránsito hacia la flexibilización es más difícil que en aquellas que por naturaleza son polivalentes. Sin embargo, esta ventaja va acompañada de una gran debilidad. La transformación organizativa exige una alta racionalización y sistematización de la información, lo cual favorece a las empresas que tienen un mayor manejo de los instrumentos de ingeniería industrial y conocen mejor sus indicadores productivos, prácticas a las cuales las empresas de menor tamaño no están habituadas.

b) Las deficiencias de calificación de la mano de obra de las pequeñas y medianas empresas no pueden ser consideradas como problemas que les atañen solamente a ellas, vistas individualmente, sino que en virtud de las relaciones de subcontratación existentes, son deficiencias que están afectando la productividad y calidad del conjunto del sector. Como la subcontratación tanto externa como interna no se da obligatoriamente en segmentos de trabajo poco calificados –en el caso del mantenimiento ocurre justamente lo contrario– la externalización de ciertos costos laborales debe estar incidiendo negativamente sobre la eficiencia, en tanto no se atienda la capacitación de la fuerza de trabajo involucrada en ella.

c) Aparte de la segmentación dentro del tipo de competencias requeridas en los procesos de modernización, se están incrementando otras formas de segmentación, más pronunciadas en unos estratos que en otros:

entre los trabajadores de producción y los de servicios subcontratados internamente, caso de las empresas grandes; entre los trabajadores pertenecientes a la empresa “madre” y los de las pequeñas empresas subcontratadas externamente, caso de las empresas de la categoría mediana superior; entre los trabajadores inestables respecto a los fijos dentro o fuera de las mismas empresas, caso de la mediana y la pequeña empresa.

d) Lamentablemente en nuestro estudio no contamos aún con los elementos suficientes como para establecer una clara distinción por tipo de productos que nos permita analizar la gradación de las calificaciones dentro de los encadenamientos. Pero de acuerdo con lo que hemos tratado, nos encontramos con que si bien existe entre las empresas una gradación en las calificaciones y en las condiciones de trabajo, ellas no parecen derivar, al menos exclusivamente, de la posición que ocupan dentro de la cadena productiva, ya que tales empresas pueden atacar segmentos similares, sino de las políticas de gestión (social) aplicadas, donde el estrato tiene un gran peso.

Como señalásemos, apreciamos similitudes, aunque por razones muy disímiles, entre las prácticas de gestión de la organización del trabajo entre los dos extremos como son la gran y la pequeña empresa, aparentemente –aspecto a analizar con más profundidad– de manera independiente de su posición en el proceso productivo. En el mismo sentido, cuando existe subcontratación externa, vimos cómo ésta puede dirigirse hacia empresas que elaboran partes de alta complejidad. Con esto no queremos decir que no ocurra una segmentación de acuerdo con el lugar que las empresas ocupan en la cadena, más aún cuando no tenemos los elementos suficientes, sino que no parece ser un elemento suficiente en nuestro caso para explicar las diferencias entre las distintas formas de gestión.

En cuanto al modelo productivo en implantación

En el momento de caracterizar el caso venezolano bastaría con decir que todas las pistas apuntan a que apenas comienza su proceso de reconversión productiva, y que por lo tanto está en una fase de transición. Ciertamente, se trata de una lenta y ardua transformación de la organización que supone un cambio de mentalidad drástico por parte de la gerencia y la incorporación del trabajador a un proceso del cual siempre se mantuvo ausente. Son procesos que no dan resultados inmediatos y que requieren superar diversas dificultades; y es justamente la gran empresa –con mayor tiempo en ese esfuerzo– la que a su vez tiene más conciencia de ellas. Siendo por tanto procesos que por lo general

llevan poco tiempo de aplicación, es lógico pensar que se encuentran todavía en una fase de transición y, además, que habrá firmas que paulatinamente lograrán superar ciertos obstáculos y alcanzar un cambio más participativo, así como que esta realidad habrá de difundirse a un número mayor de empresas.

Sin embargo, esto no impide que algunos de los rasgos analizados nos muestren detrás de ellos, más que inmadurez, una racionalidad que los explica; son por tanto opciones tomadas conscientemente. Es decir: hay ciertos ámbitos que podrían no verse muy alterados con el tiempo, a menos que haya actores realmente interesados en lograrlo. Nos parece, por tanto, que si bien se perciben importantes transformaciones en curso, sus características nos hacen pensar que la mejor forma de abordar la discusión respecto a la emergencia de un nuevo modelo productivo es la que propone Juan J. Castillo:

“De hecho, contrariamente a los distintos caminos y posibilidades que se abren a los modelos de organización del trabajo, esta forma de pensar por oposición, en este caso, fordismo *versus* especialización flexible, ‘obliga’ o lleva consigo una serie de asunciones dicotómicas que limitan nuestra capacidad de entender los cambios en curso. Obligan a pensar en términos de ruptura (antes y después) en lugar de en términos de procesos complejos. Obliga a suponer la existencia de un modelo dominante, o que lo tendrá que ser en el futuro. Impide ver realidades organizativas (eventualmente) paralelas, simultáneas, la extensión de formas organizativas ‘en mancha de leopardo’, incluso en una misma empresa. Y, además, impide ver en qué medida todas y cada una de esas formas organizativas forman parte de la misma realidad, son su cara y su cruz” (Castillo, 1993: 11).

Bibliografía

- ALONSO, Osvaldo (1991) *Automatización y estrategia sindical*. Caracas: Ed. ILDIS-Nueva Sociedad.
- ALONSO, Osvaldo (1992) *Reconversión y nueva gestión de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas*. Caracas: ILDIS.
- ALONSO, Osvaldo, M. Fermín, M. Guevara, I. Gonzalez, M. Lacabana y V. Terralavoro (1993) *Nuevo perfil de demanda de recursos humanos en la industria*. Caracas: ILDIS.
- BERNOUX, Philippe, J. Magaud, M. Raveyre, J. Ruffier, J. Saglio y G. Villegas (1984) *Les connaissances que les salariés ont des machines qu'ils utilisent ou pourraient utiliser*. Lyon: Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle. Université Lyon II (mimeo).

- BITAR, Sergio y T. Mejías (1984) Más industrialización: ¿alternativa para Venezuela?. In: *El caso de Venezuela: una ilusión de armonía?* Caracas: Ed. IESA.
- CASTILLO, Juan José (1993) *De qué (post) fordismo me hablas?*. Documento presentado en el I Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Ciudad de México, noviembre.
- CEREQ (1993) "Bacheliers professionnels industriels: écart entre contenu du diplôme et activité de travail". *Bref, Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*, 92. Paris, noviembre
- DURAND, Jean Pierre, J. Durand-Sebag, J. Lojkine y Ch. Mahieu (1986) *L'enjeu informatique: former pour changer l'entreprise*. Paris: Ed. Méridiens Klincksieck.
- GALLART, María A. y C. Jacinto (1995) "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo", *Boletín Educación y Trabajo*, 6(2), diciembre, Buenos Aires.
- GRANELL, Elena (1990) *La gestión de recursos humanos en Venezuela*. Caracas: IESA-HayGroup.
- GRANELL, Elena (1994) *Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas*. Caracas: Ed. IESA.
- GRANELL, Elena y M. Parra (1993) *Formación de recursos humanos*. Proyecto Venezuela Competitiva, N° 25. Caracas: Ed. IESA.
- IRANZO, Consuelo (1991) *Círculos de calidad en Venezuela*. Caracas: Ed. Nueva Sociedad.
- IRANZO, Consuelo (1994) Los actores sociales ante la reestructuración productiva en Venezuela. Consecuencias sobre el mercado de trabajo y la acción sindical. In: Julio C. Neffa (comp) *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*. Buenos Aires: Ed. Trabajo y Sociedad.
- IRANZO, Consuelo (1996) La organización del trabajo: viejas y nuevas prácticas. In: Arnoldo Pirela (ed) *Cultura empresarial en Venezuela. La industria química y petroquímica*. Caracas: Ed. Fundación Polar/CENDES.
- IRANZO, Consuelo y O. Alonso (1990) *La modernización de empresas en Venezuela: factores condicionantes de su inicio y desarrollo*. Caracas: ILDIS.
- LANDER, Edgardo (1994) "Venezuela: l'impact de l'ajustement néo-libéral (1989-1993)", *Problèmes d'Amérique Latine*. La Documentation Française, N°12 nouvelle serie, janvier-mars, Paris.
- LUCENA, Héctor (1995) Las relaciones laborales en la industria automotriz. In: *Competitividad, calificación y trabajo*. Informe final. Caracas: CENDES-Venezuela Competitiva.
- MINISTERIO DE EDUCACION (1995) *Proyecto: "Cada empresa una escuela"*. Caracas: Dirección de Educación para Adultos.
- NAIM, Moisés (1982) *Evolución y desarrollo de grandes empresas venezolanas*. Documento presentado en el I Congreso venezolano de ejecutivos de finanzas, IVEF, Caracas.
- NAIM, Moisés (1984) La empresa privada en Venezuela: ¿qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión?. In: *El caso Venezuela: una ilusión de armonía?* Caracas: Ed. IESA.
- PIRELA, Arnoldo (ed.) (1996) *Cultura empresarial en Venezuela. La industria química y petroquímica*. Caracas: Ed. Fundación Polar/CENDES.

- RODRIGUEZ, Mireya (1994) *Trabajo y modernidad*. Caracas: Ed. Panapo.
- ROPE, Françoise y L. Tanguy (1994) *Savoir et compétences*. París: Ed. L'Harmattan.
- STROOBANTS, Marcelle (1991a) *Qualifications ou compétences? Des standards à géométrie variable*. Documento presentado en el simposio "Formation-travail, travail-formation". RIFREP, Sherbrooke, septiembre (mimeo).
- STROOBANTS, Marcelle (1991b) "Travail et compétences: récapitulation critique des approches des savoirs au travail" *Formation et Emploi*, 33.
- VALECILLOS, Héctor (1984) La dinámica de la población y del empleo en la Venezuela del siglo XX. In: *El caso de Venezuela: una ilusión de armonía?* Caracas: Ed. IESA.
- VALECILLOS, Héctor (1992) *El reajuste neoliberal en Venezuela*. Caracas: Monte Avila Eds.
- VIANA, Horacio, I. Avalos, A. Balaguer, M. Cervilla y C. Suarez (1993) *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana*. Caracas: Ed. IESA.
- VIVAS, Leonardo (1996) *Las políticas de ajuste y el sector productivo*. Caracas (mimeo).