

EL ROL DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL¹

SARA SILVEIRA

Sumario: I. Introducción. II. La capacitación para la reconversión continua: Alcan Aluminio del Uruguay S.A. 1. La historia empresarial. B. De la modernización tecnológica a la reconversión productiva. C. Las estrategias para la reconversión. D. Las competencias y perfiles del capital humano para una nueva gestión organizacional. E. El rol de la capacitación. III. La capacitación en un nuevo modelo de relaciones laborales: Fábricas Nacionales de Cerveza S.A. A. La historia empresarial. B. El perfil tecnológico y sus impactos estructurales. C. Estrategias para la implementación del cambio y relaciones laborales. D. El perfil del componente humano: realidad y aspiraciones. E. El rol de la capacitación. IV. Una visión fundacional de la capacitación y la participación: Sagrín S.A. A. La historia empresarial. B. El camino tecnológico. C. Filosofía empresarial y relaciones laborales. D. La gestión del capital humano. E. Rol de la capacitación. V. Conclusiones. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

La década de los noventa se caracterizó por un consenso entre los diferentes actores del mundo del trabajo en torno a la implementación creciente de un “nuevo paradigma de organización industrial”. El cambio presupone la difusión en profundidad de nuevas tecnologías, así como un creciente liderazgo en el establecimiento de controles de calidad y de modernización de los sistemas de administración y de supervisión técnica. En ese escenario, la búsqueda de la calidad total y la flexibilidad operacional constituyen el eje en torno al cual gira toda la problemática empresarial actual. Ante esta nueva realidad, y también en

| 1 Con la colaboración de MACHADO Angel, DAMONTE Raúl y CASAV Rubén.

forma unánime, la preocupación y los esfuerzos se concentran en el logro de una dotación de trabajadores munidos de una “cultura del trabajo” diferente y de una considerable capacidad de aprendizaje y de adaptación, lo que sólo parece posible mediante una política activa de “capacitación de los recursos humanos”.

Ahora bien, esta uniformidad en el diagnóstico y en los objetivos no excluye un doble reconocimiento: la heterogeneidad de los procesos de desarrollo y la diversidad de estrategias o caminos emprendidos para alcanzar los objetivos según el país, el sector o la empresa. Como bien señala María Antonia GALLART: “El cambio tecnológico y la reestructuración productiva son el marco de un complejo proceso de creación y destrucción de nichos ocupacionales, y de crecimiento y fracaso de iniciativas empresariales, que se conjugan en un complejo tejido, en el que se inserta la mayoría de la fuerza de trabajo.”

Es precisamente a partir de este sustrato teórico que, en este trabajo se ha optado por la metodología de estudio de casos sobre capacitación empresarial con el objeto de entender las prioridades, opciones, procedimientos y recursos a los que se apelan en la empresa para asegurar que sus trabajadores posean las calificaciones que requieren sus peculiaridades comerciales y tecnológicas.

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

A. La historia empresarial

Su origen data de 1935, fecha de constitución de la empresa de capital nacional ECLAM. En 1956, el grupo internacional ALCAN ALUMINIUM LIMITED adquiere la mayoría accionaria y pasa a llamarse Aluminio del Uruguay y recién en 1966 adquiere su actual denominación (en adelante AAU).

AAU produce mayoritariamente para el mercado uruguayo pero ha ido intensificando con éxito su inserción en el MERCOSUR; en 1995 llegó a exportar el 13% de sus ventas totales, cuyos principales destinos fueron Brasil (60% del total) y Argentina (20%).

El perfil actual es el resultado de una doble reestructuración: interna y del complejo a nivel de la región. La primera fue construyéndose en función de la evolución tecnológica y la redefinición de la canasta de productos fabricados y la segunda, siguiendo los lineamientos macroeconómicos, en torno a la especialización productiva regional, en forma tal de intensificar los perfiles exportadores

de cada una de las sucursales. El proceso se fue desarrollando en forma simultánea y articulada e implicó una reducción significativa del número de plantas fabriles del grupo y la definición de políticas tecnológicas y organizacionales a nivel mundial.

B. De la modernización tecnológica a la reconversión productiva

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

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

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

Con estas medidas, la estrategia de innovación adquiere carácter global, en la medida que la renovación de equipamientos se universaliza y se complementa con modificaciones en el proceso de fabricación, impactando fuertemente en la cuantía y en la calidad del empleo. Lo que fuera iniciado como una modernización tecnológica limitada se transformará en una reconversión global que deberá abarcar, en forma simultánea, al componente material y humano de la em-

presa. El logro de nuevas competencias y perfiles, la participación activa de los trabajadores en la organización del trabajo y la revisión de las concepciones de dirección, gestión y administración irán constituyendo los centros neurálgicos y los desafíos más importantes de dicha reconversión.

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

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

C. Las estrategias para la reconversión

Las pautas impuestas por la macroeconomía, los requerimientos de nuevas competencias específicas y actitudinales; una política empresarial y de relaciones laborales orientada por lineamientos internacionales modernos y la presencia de un Comité de Base (CB) dispuesto a “involucrarse en el conjunto de la estrategia empresarial y, particularmente, en las temáticas de competitividad, tecnología, gestión y desenvolvimiento del conocimiento operario”² son los factores determinantes de una sinergia que explican la estrategia adoptada.

En 1990, la reducción de la dotación tuvo un carácter compulsivo y recién después de dos años de relaciones conflictivas, en 1991 ALCAN presentó, al gremio metalúrgico (UNTMRA) y al CB, un borrador con los lineamientos básicos para un programa piloto de capacitación titulado “capacitémonos para el mañana”, con lo que incorporaba a la mesa de negociaciones la formación para el trabajo,

| 2 MASSERA, Ema, ob. cit.

al mismo tiempo que otorgaba un papel protagónico que fue reconocido y aceptado por los trabajadores. Esta propuesta concibió la capacitación como “una oportunidad de crecimiento y desarrollo personal” y el aprendizaje como “herramientas que nos posibiliten afrontar los desafíos con mayor seguridad”³.

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

Resulta interesante el relevamiento de las temáticas planteadas en las dos grandes áreas de capacitación definidas, especialmente en lo que refiere a la formación no específica porque adquiere un carácter de avanzada en el contexto nacional⁴.

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

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

- a. Oficios y profesiones: instrucción para posibles alternativas laborales fuera de la empresa.
- b. Conocimientos práctico-domésticos: destinados a estar preparado para “resolver eficientemente” problemas cotidianos.
- c. Información general: su objetivo fue la preparación para el cambio y allí se encuentran temas como legislación laboral, nutrición, escuela para padres, montaje de microempresas, etc.

3 Tal como se indicaba en la Hoja Informativa N° 6, elaborada por el Departamento de Personal en marzo de 1991,

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

- d. Arte y cultura: acciones complementarias a las anteriores y atentas a intereses o inclinaciones vocacionales.

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

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

Por su lado, el CB comenzó a tomar conciencia de la reestructuración y a discutirlo internamente, se planteó distintas concepciones del papel del sindicato, y asumió una “estrategia reservada de ir realizando un estudio completo de la empresa que le permita tomar posición sobre la reconversión “. Para ello formó un grupo de trabajo integrado por técnicos universitarios y dos de sus miembros. Esta estrategia contribuyó a consolidar uno de los rasgos distintivos del sindicato de trabajadores de ALCAN: el otorgamiento de un papel sustantivo al conocimiento operario y la preocupación –ya señalada– porque dicho conocimiento tenga sólidos fundamentos.

“Respecto a los cursos (el CB) propone:

- a. concebirlos en función del desenvolvimiento deseable o previsible de la empresa dentro del MERCOSUR y sobre tareas de la empresa hoy o previsibles a futuro, sin discriminación sindical, con algún tipo de reconocimiento técnico y salarial y contemplando, por un lado, los principios científicos y tecnológicos de los procesos y, por otro, las diversas formas de organización y gestión del trabajo;

- b. quiere discutir los cursos junto con los otros problemas tales como puestos de trabajo en litigio, productividad, seguridad, etc.”⁵.

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

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

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

Cuando, en 1993, AAU decide el cese definitivo de las actividades de Lamina-ción Chapa y Papel, la experiencia de esta primera etapa es tenida en cuenta para realizar medidas destinadas a “facilitar y apoyar la reinserción del personal cesante en el mercado laboral”⁶.

⁵ MASSERA Ema, 1992, op.cit.

⁶ Boletín de Información al Personal, *Reestructura de la Organización*, emitido por el Gerente General, Jorge Soler, el 30 de agosto de 1993.

Las acciones de reubicación son:

- a. indemnizaciones superiores a lo establecido por ley;
- b. cursos de capacitación a elección del empleado;
- c. cobertura médica para los hijos menores de 18 años durante un semestre;
- d. servicio de orientación laboral;

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

D. Las competencias y perfiles del capital humano para una nueva gestión organizacional

AAU parte de la convicción de que, ante una globalización total de la economía, el precio lo fija el mejor competidor y que si no se ofrece lo que el cliente quiere, no se vende. La condición básica de la competitividad pasa a ser la satisfacción del cliente. Ello solo puede lograrse mediante una cultura institucional centrada en “la mejora continua de la calidad (que) es el camino elegido (por AAU) “⁷.

Estructurar una organización en torno de una política de calidad requiere de:

1. el compromiso de todos los miembros de la organización;
2. un proceso de decisiones que vincule calidad y costo;
3. la capacitación continua en todos los niveles;
4. implantar y mantener un sistema de aseguramiento de la calidad;⁸

⁷ Definición de la *Política de calidad*, Jorge Soler, Gerente General, mayo de 1995.

⁸ AAU ya ha obtenido la certificación de las normas ISO 9000 y su Gerente General preside la Asociación Uruguaya de Empresas por la Calidad Total.

5. una organización flexible y con un mínimo de niveles que permita transmitir la información y tomar las decisiones rápidamente;
6. la excelencia operacional.

Esta política de calidad fundamenta otras dos políticas: la de seguridad y salud ocupacional, y la ambiental. La excelencia operacional “incorpora implícitamente Seguridad y Salud”, y la calidad del proceso y del producto conduce necesariamente a compatibilizarla con el medio ambiente, implementando “planes para aumentar la eficiencia en el uso de la energía y materias primas, minimizando la generación de desperdicios y emisiones”⁹. Las políticas mencionadas tienen como condición la participación activa de todos los integrantes de la organización. Estos grandes lineamientos regulan la gestión de la fuerza de trabajo, definen los perfiles y competencias, y ordenan las principales acciones encaradas desde el área de Personal para cumplir con ellas.

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

El segundo refiere a la modificación de la estructura jerárquica. Hasta 1989, dicha estructura respondía a un organigrama vertical con predominio amplio de personal formado en la propia empresa, sin formación universitaria y de mayor edad. A partir de los 90, la estructura tiende a horizontalizarse, se duplica el número de gerentes en el área productiva, se incorporan adjuntos a nivel de jefatura de departamento con formación en el área de ingeniería industrial y química, lo que indica la profesionalización de la pirámide de dirección de la empresa.

Los siguientes datos ejemplifican este proceso: en 1990, el promedio de antigüedad era de 18 años y el de edad de 48 años y ningún mando medio era profesional. En 1997, el promedio de antigüedad descendió a 10 años y el de edad a 31 y revistan 11 profesionales como mandos medios. Este cambio del perfil educativo testimonia un cambio de rol. En la medida en que la organización del trabajo se horizontaliza, su rendimiento y calidad pueden ser medidos a través de datos estadísticos, la división de responsabilidades se altera y crece la demanda por trabajadores polivalentes, creativos y autónomos, el rol del supervi-

⁹ Fundamentos y objetivos extraídos de las publicaciones de la empresa sobre *Política de Seguridad y Salud Ocupacional* (noviembre de 1994 y octubre de 1996) y *Política ambiental* (julio de 1996).

sor se desdibuja o, al menos, se decreta la desaparición de la convencional figura del “capataz/ controlador/ guardián”.

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

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

La última observación que corresponde hacer es la identificación de acciones que requieran de la gestión de los recursos y procesos para alcanzar las metas prefijadas por las políticas. Entre ellas se destaca el Programa Sol, mediante el cual se ha comprometido a todos los estamentos de la organización en un plan de mejoramiento de las condiciones ambientales, el que se complementa con

inversión empresarial en reparaciones, pintura y mejoramiento de la infraestructura física, con la participación y creatividad de los grupos de trabajadores para mantener saludable, ordenado y limpio (SOL) el hábitat laboral. Se organizan competencias entre las secciones cuyo premio es la conquista del logo del Programa y cuyos resultados se publican en las pizarras. A través de este programa se está contribuyendo a operacionalizar los objetivos de la política ambiental y de salud laboral.

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

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

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

E. El rol de la capacitación

Se concibe a la capacitación en un doble rol: como herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y como componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional.

El primer papel ha sido presentado en el punto anterior. El segundo, se detecta en el análisis de los motivos de capacitación expresadas por ALCAN y en la relevancia que se otorga al desarrollo personal y a la formación para un mejor desempeño individual y colectivo.

Esta última ha dado origen a un plan a largo plazo basado en “Los Siete Hábitos de las personas altamente eficientes” de COVEY. La clave de esta propuesta es entender que el cambio externo, en este caso el cambio organizacional, solo es posible a partir del cambio de las personas y que para que resulte eficaz se hace necesario “cambiar las percepciones o los paradigmas”. Sobre esta concepción se está trabajando en 1997 mediante talleres para formar los futuros instructores que deben generar un “efecto cascada” en la organización y en la familia de los trabajadores dado que el sujeto del cambio es el individuo. El primer grupo está integrado por los cuadros jerárquicos y, además, se ha invitado a participar a algunos de los integrantes del Comité de Base que han considerado interesante la propuesta. Se trata de una apuesta a la formación para un nuevo modelo de liderazgo, basado en principios para aglutinar a personas de culturas e intereses muy diversos en la consecución de un objetivo común de eficacia. Esta preocupación por la eficacia se expresa, a nivel simbólico, en la designación del lugar de la capacitación como “Sala de la efectividad”.

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

1. La detección de necesidades

El plan anual de capacitación es coordinado por la jefatura de Personal, a partir de un relevamiento de “Necesidades básicas de entrenamiento” que realiza cada responsable de sección, en consulta con sus trabajadores. Para ello cuenta con un perfil del cargo y con el conocimiento de los planes de desarrollo empresarial.

Se definen las necesidades de formación en dos ámbitos: a nivel técnico específico y la comportamental que busca cubrir aspectos como flexibilidad, trabajo cooperativo y multidisciplinario, motivación para el logro y la mejora continua en calidad y productividad, orientación al servicio del cliente, manejo y organización de reuniones de trabajo, etc. Además, en todos los casos, se ha prestado atención al entrenamiento para la utilización de medios informáticos -que en la actualidad se encuentran a disposición de la mayoría de los trabajadores- y que, para el personal administrativo y jerárquico, se han transformado en el mecanismo casi exclusivo de comunicación interna.

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

Las modalidades de capacitación son diversas: cursos internos por instructores, centros privados e incluso proveedores. Su duración promedio es entre las 50 y 100 hrs.

Los obreros, técnicos y jefes, por su lado, han compartido la formación técnica específica y en ella adquiere especial relevancia la tecnología flexográfica, polí-cromía, etc.

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

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

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

A. La historia empresarial

Se trata de un complejo empresarial de arraigada presencia en la historia nacional. Fue fundada en 1866 hasta constituir la mayor productora nacional en la década del 20, bajo la denominación de CERVECERÍA ORIENTAL S.A. A fines de los años 60, la mayoría de su capital accionario fue adquirido por el GRUPO QUILMES INTERNATIONAL BERMUDA y así se integra a una red de cervecerías de Argentina, Chile y Paraguay con participación del grupo HEINEKEN de Holanda.

Atiende la totalidad del proceso de transformación hasta 1992, fecha en la que se produce la separación jurídica de la planta de malteo, la cual con el nombre de MATERIA ORIENTAL S.A. (MOSA) opera en la ciudad de La Paz, mientras FABRICAS NACIONALES DE CERVEZA S.A. (FNC) se dedica exclusivamente a la elaboración de la cerveza, la malta y el agua mineral en Montevideo. El

capital accionario y la administración siguen siendo compartidas consolidando su condición de grupo económico multinacional, pudiéndose estimar que más del 50% de las acciones son de origen holandés en la primera y argentino en la segunda. Se está diseñando una nueva reunificación de los establecimientos.

B. El perfil tecnológico y sus impactos estructurales

La diferenciación entre maltería y cervecería define la proximidad a la frontera, puesto que las cerveceras han avanzado más en el camino de las innovaciones y, como rama, han experimentado saltos tecnológicos más radicales que las malterías. Una de las características de la tecnología de punta es que el proceso de fermentación adquiere mayor independencia del control personalizado del maestro cervecero, con la consiguiente pérdida de valoración de su “experiencia”, la que comienza a ser reemplazada por el control estadístico¹⁰.

FNC asume la vanguardia tecnológica en el país en 1988. Este avance impacta en el empleo dando inicio a un largo e intenso proceso de reconversión que comprenderá lo cuantitativo y lo cualitativo. En una primera instancia, dicha reconversión significó reducción negociada mediante despidos incentivados, subcontrataciones o tercerizaciones estimulando la creación de microempresas y reubicaciones en función de la capacitación recibida. Esto irá dando espacio al paulatino desarrollo de una política de recursos humanos que concibe a la capacitación como un componente estructural fundamental.

El segundo momento en este proceso ocurre en 1992, con la ya indicada escisión de Maltería Oriental, que fue acompañada de una transformación organizativa y de gestión en ambas plantas. Dado el atraso tecnológico del área de malteo, los bajos índices de productividad¹¹ y el excedente de personal, sumado a las condiciones de comercialización vigentes, que traía aparejada la fijación de los precios de la malta desde el exterior, la empresa se vio en la disyuntiva de reconversión o cierre. La planta contaba, en ese momento, con 200 trabajadores, “de los cuales 150 eran efectivos y 50 zafrales; mientras las otras malterías (OMUSA y NORTEÑA) tenían 45 personas como promedio”¹².

La reestructuración de la Maltería implicó una considerable inversión destinada a ampliar la capacidad de malteo y a mejorar la calidad y la productividad (incrementa la producción de 28000 a 40000 toneladas al año con 64 trabajadores),

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

11 18 veces menores que en Europa y 5 veces menores que el promedio de la región.

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

y se apoya en la introducción de nuevas tecnologías y de nuevas modalidades de gestión del trabajo.

C. Estrategias para la implementación del cambio y relaciones laborales

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

La actitud gremial fue la de aceptar los acuerdos bipartitos –especialmente cuando la correlación de fuerzas a nivel de la Federación era desfavorable– con las premisas de defender las fuentes de trabajo; acordar o generar mecanismos para reubicar a los trabajadores excedentes o para mejorar las condiciones del retiro; aprovechar los cambios para mejorar las condiciones y el medio ambiente laboral; cuidar que las reubicaciones no resultaran económicamente perjudiciales y, en todo momento, preservar el desempeño de la actividad sindical. El gremio asumió esta actitud porque consideró que: “quedar afuera puede significar que la empresa unilateralmente lo instrumente como hizo antes con otros cambios”¹³.

Según la opinión de algunos de los más avanzados dirigentes (la actitud acuerdista) “forma parte de una nueva cultura laboral” que, en lo inmediato, se presenta como alternativa al “modelo neoliberal” y, “a más largo plazo, sirve para crear una conciencia colectiva para un proyecto de país diferente, a la vez más solidario y más competitivo”¹⁴.

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

13 La información detallada y en profundidad de este proceso, se encuentra en los textos ya citados de NOTARO y PÓZZOLO y Juan TOMS, y en el de Adolfo PÍRIZ y Roque APECETCHE El caso Norteña en *Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay ... op.cit.*

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

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

Especialmente corresponde señalar la actitud innovadora de la Federación de Obreros y Empleados de la Cerveza al aceptar los convenios bipartitos e impulsar la diversificación temática en ellos, lo que ha conducido a la introducción de mecanismos para evitar o resolver conflictos, acuerdos sobre productividad, tercerización y negociación salarial diferenciada, capacitación y organización del trabajo.

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

D. El perfil del componente humano: realidad y aspiraciones

Los ingresos de personal nuevo en esta empresa se han concentrado en administrativos, técnicos y escasos supervisores. En ellos la edad y los perfiles educativos son diferentes. Ello se confirma con las observaciones del Gerente de Recursos Humanos respecto a cuáles serían los perfiles educativos y etarios que requeriría si tuviera que ingresar personal en la actualidad: la formación mínima debería ser educación básica completa (9 años) para obreros no calificados, a lo que agregaría estudios técnicos en el Consejo de Educación Técnico-Profesional (UTU) si se tratara de obreros calificados y deberían ubicarse en el grupo etario de 21 a 35 años. A su vez, si se trata de personal administrativo y técnico, las exigencias son mayores: se pretende educación universitaria completa evidenciando conocimiento del incremento en años de educación que caracteriza a la población joven uruguaya y la plena superación del prejuicio empresarial en torno al personal sobreeducado.

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

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

Una de las mayores preocupaciones de FNC refiere al cambio radical en la función del supervisor, lo que implica una paulatina disminución en el total de la dotación. La demanda de competencias señaladas indica que se espera del supervisor que actúe como referente técnico y como motivador o estimulador de la creatividad y la autonomía obrera, de manera de maximizar su potencialidad innovadora. Dado que la empresa conserva todavía un cuerpo de supervisores formados en la antigua modalidad, se ha optado por ir logrando un perfil combinado mediante la incorporación reciente de personas con nivel universitario y competencias afines a los requerimientos de polivalencia y fuerte adaptabilidad.

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

E. El rol de la capacitación

Este complejo empresarial tiene una clara conciencia de que la implementación de un nuevo patrón cultural requiere de tiempo y de atención constante, y que la peor de las estrategias es la aplicación “discontinua y contradictoria o superficial”. Esto se traduce en la elaboración de un Plan Quinquenal de Desarrollo. En lo que refiere al capital humano, dicho plan tiene por objetivo asegurar la disponibilidad de los recursos humanos que permitan consolidar la excelencia.

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

Los costos de la capacitación son abonados por la empresa cuando corresponden a su iniciativa y al plan anual. Si la iniciativa es del trabajador y el curso es de interés de la empresa se establece un régimen de bonificación que se va incrementando en la medida que avanzan los estudios y se demuestra un buen rendimiento hasta llegar, en algunos casos, a la cobertura del 100%. El tiempo

requerido trata de compartirse en forma tal que se equilibre el horario de trabajo con el tiempo libre del trabajador partiendo de la convicción que el esfuerzo debe ser compartido.

La respuesta sindical ante la actividad capacitadora ha sido acorde con esta concepción y es evaluada como buena. Tal como ya se ha dicho, sin la oferta empresarial y la demanda gremial por capacitación no habría sido posible enfrentar la reestructuración del sector. El pago de un complemento a los trabajadores por participación en el plan de capacitación constituyó uno de los elementos claves en la negociación de la reestructuración. FNC reestructuró su plan, cada vez que fue necesario, para que la formación propuesta resultara funcional a la reubicación de los trabajadores excedentes, en especial en aquellos casos en los que se estimuló la tercerización. Para estos trabajadores la formación administrativo-contable, empresarial e informática resultó nodal.

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

A. La historia empresarial

A fines de 1946 un grupo de jóvenes aspirantes a empresarios se asociaron con un industrial con trayectoria en el medio para adquirir la pequeña planta industrial de la F.R.A.L.(Fábrica de Recuperación de Algodón y Lana). Tres de ellos eran ingenieros químicos y los otros dos eran contadores.¹⁵ Esa asociación fue de corta duración. Desde 1948, la firma pasó a llamarse Sapriza, Grundel & Cía. y, en 1952, se fusiona con Wilfredo G. Ponce de León & Cía. En 1957 se transforma en Sociedad Anónima para, en 1979, asumir su actual designación.

Con una dificultosa identificación desde el punto de vista de la rama de actividad, dado que se afilia tanto a la textil como a la química, hoy SAGRIN S.A. produce algodón hidrófilo, toallas higiénicas, pañales descartables, mantas para relleno de tapicería y comercializa, a partir de licencias de compañías extranjeras y pago de royalties, múltiples productos en las líneas de cosméticos, farmacia, plásticos, etc. Así la representación de marcas reconocidas, como NIVEA, ENO, ATRIX, LEUKOPLAST, HANSAPLAST, etc., se asocia a esta empresa nacional que inició su actividad con una reducida dotación de máquinas de fabricación de guata y una cardadora para competir en algodón hidrófilo. Este

¹⁵ Ingenieros Químicos Wilfredo G. Ponce de León, Hermann Grundel y Carlos A. Rainusso y Contadores Armando M. Rainusso y Héctor M. Sapriza.

fue su principal producto desde 1950 hasta los mediados de los 70, período en el que operó exclusivamente en el mercado interno aprovechando su condición casi monopólica en el rubro. Paralelamente, y a partir de la adquisición de la Fábrica de Tiza que facultó el traslado de la planta a su actual ubicación, inicia el proceso de adquisición de licencias de compañías extranjeras que amplió notoriamente el set de productos en forma tal que, en el presente, SAGRIN S.A. opera tanto en el ámbito productivo como en el de la comercialización y servicios al cliente.

El esquema asociativo de origen –basado en las relaciones de amistad y de identidades profesionales– se ha mantenido y se ha constituido en un estilo singular de gestión. En efecto, a través de la opción de un plan de “continuidad de la Dirección”, que lleva consigo el reemplazo de los miembros fundadores por sus hijos o familiares directos, se ha buscado construir una identidad filosófica de la empresa que se articula en torno a una concepción de la empresa como organización económica con fines sociales, y a la valorización del conocimiento y de la participación de todos los actores en la construcción de la identidad comunitaria, la eficiencia y el desarrollo empresarial. En este marco, se ha previsto la sustitución de “los jóvenes empresarios de 1947” por sus herederos, pero entrenándolos previamente en forma minuciosa. Esta preparación complementa los estudios universitarios y de posgrado específicos en el país con la incorporación temprana en el desempeño de diversos puestos considerados claves para acceder al conocimiento pleno de la empresa y actividades de entrenamiento técnico en el exterior (desde visitas a fábricas y proveedores de equipamiento a cursos de capacitación). Este plan “se viene cumpliendo en forma muy satisfactoria asegurando, de este modo, que el cambio generacional en la conducción de la empresa (así como su continuidad filosófica) se realice sin dificultades...”.¹⁶

B. El camino tecnológico

Durante la década de los 70 SAGRIN S.A. privilegió el área de Importación, lo que se tradujo en la adquisición de las licencias ya indicadas. Pero, a partir de 1985 esta óptica empieza a ser equilibrada, retomando el proceso de paulatina industrialización con miras hacia la exportación. Para ello se encara la innovación tecnológica de más de la mitad de la planta de ese entonces. Dicho impulso innovador en el ámbito tecnológico se articula con una política de larga data de innovación en las modalidades organizativas del trabajo y de las relaciones laborales.

| 16 Editorial “40 años de la Compañía”.

La búsqueda de inserción exportadora así iniciada adquiere mayor impulso y sistematización en el presente quinquenio con la renovación parcial de equipamiento en la fábrica preexistente y la adquisición de una nueva planta, en la zona de Peñarol, para producir pañales descartables y toallas higiénicas, destinadas prioritariamente a Brasil. SAGRIN S.A. cuenta con un agente de ventas en dicho país y está preparando la apertura de oficinas y depósitos en Porto Alegre. Mientras en 1990 apenas el 2% de la producción estaba destinado al mercado externo, en 1997 este supera el 7%. Este crecimiento exportador ha permitido neutralizar la caída de la venta en plaza –dada la competencia con productos importados– y explica la tendencia de crecimiento en su dotación, situación de excepción en un contexto nacional de clara recesión industrial.

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

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

Igual procedimiento se está aplicando en el ámbito organizacional al poner en marcha un proceso de reingeniería con el objetivo de obtener la ISO 9000. Dado que en las actuales circunstancias socioeconómicas, la calidad no sólo es una de las manifestaciones de las nuevas modalidades organizativas del trabajo, sino que se ha transformado en factor determinante para enfrentar la competencia internacional, SAGRIN –que tiene muy claro que su desafío actual pasa por liderar en calidad y precio el segmento mediano del mercado, especialmente en el área de pañales– consideró imprescindible complementar los esfuerzos en materia de tecnológica dura con la revisión organizacional de los sectores de

contacto con el cliente. Así se está encarando la reingeniería de cuatro áreas: comercial, logística, administración y finanzas y producción partiendo de la premisa de que todos y cada uno de los afectados por las diferentes etapas del proceso, desde el diseño a la distribución y desde el marketing a la venta, deben participar en este desarrollo. El camino para este cambio no difiere del elegido al incorporar nueva maquinaria: primero, durante el bienio 1995-96, se acudió a la asesoría externa para obtener un diagnóstico en profundidad; posteriormente se constituyó un equipo, integrado por personal de nivel intermedio y operativo de las secciones comprometidas –apoyado en una capacitación intensiva con fuerte base informática– para analizar cada instancia de los procesos laborales proponer los cambios que permitan pasar de una actitud de control de la calidad del producto a la calidad del proceso. Ello exige el compromiso activo con el cambio de toda la organización.

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

C. Filosofía empresarial y relaciones laborales

En la actual coyuntura, la demanda a los trabajadores de una mayor participación, autonomía y creatividad y la disposición empresarial para instrumentar una mejor comunicación entre los niveles jerárquicos es casi un dogma. Pero, en 1973, fecha en la que SAGRIN S.A. llegó a un acuerdo con sus trabajadores para implementar un Plan de Participación, era una alternativa estratégica de excepción y despertaba dudas respecto a sus resultados y sostenibilidad. La propuesta, en ese entonces, era explicable por la articulación entre un equipo directivo convencido de la ecuación “producción = bienestar” y un área de Relaciones Laborales moderna y profesionalizada, a cuyo frente se encontraba un especialista con sólida formación.

Uno de los socios fundadores explicitaba el primer factor en su discurso, pronunciado con motivo de la conmemoración de los 40 años de la Compañía, al establecer que: “(una empresa) es una institución formada por hombres organizados, que aportan capital y que aportan trabajo cuyo fin es: producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas al menor costo económico posible y al menor costo social posible... Esta dirección cree en la participación... La dirección participativa es una forma más eficiente de manejar una

empresa, tanto del punto de vista económico como del punto de vista humano. Fundamentalmente porque pone a “trabajar” la mente de todos los que forman la empresa (lo que en general no sucede o sucede en mínima parte, lo que es un desperdicio imperdonable, o sea, implica una tremenda ineficiencia)... Al poner a trabajar las mentes, mejoramos la eficiencia económica pero también la eficiencia del punto de vista humano, porque los hombres se sienten más realizados cuando aportan todo de lo que son capaces y no solamente el esfuerzo físico, en lo que, por otra parte, pueden ser sustituidos ventajosamente por máquinas”.

También la conceptualización del área de Relaciones Laborales era precisada en dicha oportunidad: “La política laboral está integrada en el enfoque general de dirección y no es de ahora, sino que hay una historia y una tradición... La Dirección cree que el personal, todo el personal, forma parte de la Empresa... Es por esto que, para esta Dirección, las relaciones laborales son tan importantes y se manejan al más alto nivel de la Organización”¹⁷.

La conjunción de estos dos factores definió, por tanto, un proceso de modernización coherente y planificado que aún en el inicio de los 90 era minoritaria en el universo industrial nacional. Esta modalidad organizacional no sólo mostró su carácter anticipatorio (en el país) sino su pertinencia y correlación con la lógica de acción empresarial.

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

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

Se desarrolló en tres etapas comenzando, en 1973 como ya se indicó, con la participación funcional destinada a estimular el involucramiento de los trabajado-

¹⁷ Contador Héctor M. SAPRIZA -Discurso con motivo de la conmemoración de los 40 años de la Compañía, 1986.

res en la organización y planificación del trabajo y en el control de la calidad. Este ejercicio continúa sin interrupciones hasta el presente.

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

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

Por último, a partir de 1977, se encaró la participación económica distribuyendo parte de la utilidad empresarial como premio anual. Se elaboró una escala que permitió la distribución de hasta el 20% de las utilidades, cuando éstas superaban el 14%. La actual coyuntura económica ha dejado sin efecto este tipo de participación, aunque el directorio sigue informando de los resultados del ejercicio, comparándolo con los anteriores y utilizando este espacio como modalidad de capacitación interna, puesto que en él se comparten y discuten los planes de desarrollo, los lineamientos en materia de personal y capacitación, etc. En la actualidad, se está encarando una revisión del plan de capacitación a los efectos de intensificar la participación en la gestión empresarial propiamente dicha puesto que aún no hay intervención de los trabajadores en la planificación estratégica.

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

D. La gestión del capital humano

La política de empleo se constata en el análisis estadístico de la dotación. Actualmente SAGRIN S.A. cuenta con 200 trabajadores de los cuales 158 corresponden a la planta histórica. Esta ha crecido en forma leve pero sostenida. Dicho crecimiento fue de un 8% en la planta histórica, y un 25% en el total de la empresa, que es decididamente alto en un contexto industrial de marcada tendencia recesiva.

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

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

En 1986, la Dirección y el Sindicato Único de Trabajadores “en el marco de sus relaciones normales y basados en la filosofía participativa establecida en la Empresa” acordaron dichos procedimientos los cuales, con ajustes, siguen vigentes hasta el presente. El ingreso a la empresa se produce mayoritariamente a través de los puestos iniciales agrupados en cuatro categorías: cadetes, obreros no calificados, promotores de ventas y cargos técnicos o especializados.

El reclutamiento de nuevos trabajadores se realiza entre aspirantes presentados y recomendados por la dirección o por los integrantes del personal y que sean

vecinos de la zona. Esta modalidad pone de manifiesto la importancia que se le da al aval personal, así como a la búsqueda de una inserción fuerte a nivel comunitario que garantice el compromiso y la identidad trabajador- empresa, ilustrando la concepción social de empresa que define a SAGRIN. Si el proceso de reclutamiento y selección se limitara a estos requisitos de inicio, la empresa debería ser rotulada como de comportamiento familístico en materia de política de personal. Sin embargo, se inscribe en la categorización opuesta, dado que ha logrado, en forma inteligente, conjugar e integrar la valorización de lo comportamental y actitudinal con la instrumentación de procedimientos de selección rigurosos.

Dichos procedimientos apelan a los siguientes instrumentos:

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

La conjunción de reclutamiento restrictivo y personalizado con selección técnica y objetiva define un elevado nivel de planificación y modernización en la gestión de la fuerza de trabajo. Su singularidad radica en ser el resultado de un acuerdo específico con el sindicato y de la coherencia y articulación que presenta con la filosofía empresarial. También confirma el esfuerzo por la comunicación, determinando con claridad lo que se espera de cada trabajador, puntualizando los alcances del mutuo compromiso, contraído al momento del reclutamiento. Esta rigurosidad en la elección del nuevo trabajador corresponde con una estrategia de desarrollo funcional igualmente precisa: la promoción mediante concurso que se rige por una normativa específica que establece una

antigüedad empresarial mínima de dos años y evaluación de desempeño satisfactoria para ser habilitado como postulante, el que a su vez, “tendrá que cumplir con los requisitos mínimos de instrucción y con las demás exigencias técnicas, de personalidad, etc. detalladas tanto en la descripción tipo del cargo como en el propio llamado interno”. Una vez finalizadas las pruebas y en disponibilidad de los informes, la Dirección empresarial retiene el poder decisorio entre los mejores candidatos para lo que usa los antecedentes de actuación y recién, en situación de empate, resultará obligatoria la consideración de la antigüedad. Este mecanismo difiere bastante de la práctica usual en las empresas nacionales de promoción directa o por mera antigüedad.

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

E. El rol de la capacitación

Todo lo expuesto conduce a poner en evidencia el rol fundacional que SAGRIN ha concedido a la formación y capacitación, en el entendido además que esa es una de las funciones sociales más importantes que la empresa puede desarrollar y la que le aporta mayores beneficios porque asegura una mayor y más eficiente utilización de los recursos físicos. “Somos conscientes que lo único que nos puede salvar es el conocimiento y el involucramiento de nuestra gente en la marcha del negocio. Nuestra fortaleza es la motivación de nuestros trabajadores para aprender en forma permanente” (Gerente de Personal).

Esta convicción se traduce en su política de capacitación, que se caracteriza por la amplitud temática y por la valorización que otorga a la actitud y disposición para la incorporación de conocimientos, con independencia de su aplicación estricta e inmediata a la actividad empresarial. El objetivo último es el incremento del nivel formativo promedio y el ascenso de la estructura de calificaciones, lo que es condición de existencia en una organización que va eliminando las tareas repetitivas y descalificadas y apuesta a la participación y al compromiso. El enunciado de base es que la “sociedad del conocimiento y la empresa flexible” requieren cada vez más de la educación para poder cambiar la distribución y apropiación del saber en la esfera laboral y evitar reproducir la polarización y apropiación del conocimiento por unos pocos que ha caracterizado a la empresa tradicional.

Un primer testimonio de estos conceptos es que 1992 fue el “año de la capacitación en SAGRIN” en el que se ofreció a todo el personal el financiamiento de una acción de capacitación libremente elegida. La única condición era la aprobación del curso elegido. Las temáticas por las que optaron los trabajadores fueron bien diversas –enfermería, cocina, repostería, dibujo técnico, diseño gráfico por computadora, contabilidad, especializaciones en informática e idiomas, postgrados en consultoría de empresa, marketing etc.– pero la adhesión fue total y su aplicabilidad terminó siendo muy alta, dado que también el amplio el espectro de actividades sociales y comunitarias que se desarrollan en la Compañía.

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

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

1. La detección de las necesidades

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

2. Las temáticas: sus destinatarios y su modalidad organizativa

La atención de necesidades específicas se resuelve por cursos internos a medida, los que sólo excepcionalmente se realizan en horario de trabajo, en el entendido que la inversión en tiempo es la contraparte que debe poner el trabajador.

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

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

V. CONCLUSIONES

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

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

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

- 1.1 La existencia de una política sostenida y sistemática de calificación de la fuerza laboral aparece, en el país, estrechamente vinculada con una filosofía política empresarial comprometida con la innovación, ya sea a nivel tecnológico u organizacional. Pese a ello, se encuentran en la industria nacional múltiples ejemplos que permiten afirmar que esta asociación es más débil cuando la apuesta empresarial por la innovación se concentra de manera exclusiva en las tecnologías duras. A la inversa, cuando la transformación tecnológica de la rama no es sustantiva, o cuando la empresa no puede asumir la incorporación de la última tecnología pero realiza –ya sea por estrategia compensatoria o por haber encontrado un nicho de

competitividad satisfactorio– una opción fuerte por la innovación organizacional, se registra con contundencia la referida asociación.

- 1.2 Los casos aquí estudiados confirman la tendencia anterior demostrando que, a nivel micro, resultan más decisivos para la instrumentación de una actividad capacitadora intensiva los objetivos y orientaciones valóricas de quienes asumen el liderazgo de su implementación que el determinismo tecnológico.
- 1.3 La presencia de una política integral de capacitación es el indicador más potente de una organización que entiende que no es posible enfrentar las actuales condiciones de desarrollo económico y tecnológico sin otorgar un papel central a sus recursos humanos. Ello explica que –en un contexto organizacional de paulatino desdibujamiento de las áreas específicas– se registre un fuerte correlato entre valoración del conocimiento personal e institucional, ubicación jerarquizada y gestión profesionalizada del área de Recursos Humanos e inversión en capacitación.
- 1.4 Sin ser condición excluyente, parece evidente que la presencia de un área de Personal con participación en el nivel decisorio de las políticas institucionales contribuye, en forma categórica, a otorgar carácter sistémico al diseño y a la concepción de las estrategias formativas, así como a definir su rol –asociándolas y articulándolas con las estrategias en materia de inversión, comercialización, tecnología, etc.– afirmando su condición de dimensión específica de las políticas empresariales.
- 1.5 Cuando la política formativa es así concebida, los ejemplos analizados demuestran que se le otorga un doble rol: es, al mismo tiempo, instrumento del cambio y componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional. Como instrumento se transforma en un agente facilitador de la innovación o mediador del conflicto y, como componente estructural asume la responsabilidad de internalizar en el tejido empresarial la nueva percepción o “cultura institucional” (conjunto de objetivos, estrategias, valores y estilos de dirección y gestión que constituyen la singularidad de la organización en el sistema productivo nacional).
- 1.6 Esta complementariedad de roles –que se detecta en las empresas innovadoras– es expresión de la nueva concepción de las relaciones educación-trabajo que hoy rigen en el contexto de implementación de los nuevos paradigmas productivos y organizacionales. Simboliza la superación de la vieja concepción de calificación para un puesto, propia del paradigma fordista, por un modelo de competencias, donde la presencia de las condiciones subjetivas e intersubjetivas tienen un papel determinante. A su

vez, presupone pasar de un modelo estático de instrumentación a uno dinámico de gestión. La noción de calificación basada en la “correspondencia entre un saber, una responsabilidad, un puesto, un salario tiende a desaparecer” en la medida en que las exigencias de un puesto de trabajo específico son reemplazadas por un “estado inestable de distribución de tareas”¹⁸ donde la colaboración, la polivalencia y la movilidad pasan a ser las competencias dominantes. Desde el punto de vista de las políticas formativas ello supone:

- a) adicionar –cuando no abandonar– al entrenamiento para habilidades y destrezas específicas (que puede atenderse mediante una política de capacitación puntual, determinada por las necesidades, también puntuales, y por la oferta del mercado) la formación integral del individuo, aportándole las bases científica del conocimiento y estimulando su desarrollo personal y social;
- b) involucrar a *todos* los actores en el proceso formativo y en la incorporación de un código cultural común que se centre en el reconocimiento de la posibilidad y la importancia del aprendizaje institucional y colectivo, o sea, en la convicción de que las organizaciones también aprenden;
- c) actuar en la planificación de las necesidades y en desarrollo de las potencialidades –individuales y colectivas– para anticipar y preparar el cambio y no en la búsqueda de soluciones para lo imprevisto y lo inmediato.

1.7 La sostenibilidad y éxito de las políticas formativas aparece claramente condicionada por su capacidad y creatividad para generar el compromiso y la motivación de la amplia mayoría, así como por encontrar el modelo didáctico más adecuado para encarar la gestión de las competencias. Para ello ya no parecen más viables los modelos de aprendizaje tradicionales, o sea el escolar o el tutorial, puesto que el concepto de competencia es inseparable de la acción, es sometido a prueba en la resolución de problemas y en la aplicación de los conocimientos a circunstancias nuevas y/o críticas. El modelo escolar estuvo construido sobre la transferencia de los conocimientos y los comportamientos existentes, y partía de la premisa que

18 HILARA, Helena, *Da la polarização das qualificações ao modelo da competência, en Novas tecnologias, trabalho e educação: Um debate multidisciplinar*, 1994.

se requería su asimilación para luego poder reproducirlos en situaciones reales. A su vez, el aprendizaje en el puesto del trabajo o modelo experiencial, se basó en la adquisición del conocimiento en el ejercicio del trabajo y con la ayuda de la transmisión de la experiencia del tutor (pares, jefes o instructores propiamente dichos). Este modelo supone la estabilidad de la práctica laboral, de la manera de hacer, y descansa sobre la premisa que los conocimientos son durables a lo largo de toda la vida profesional.

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

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

- 1.8 La política de capacitación y de gestión de la fuerza de trabajo contraídas por la empresa testimonian la posición que ésta asume frente a la distribución y apropiación del saber en la esfera laboral. Cuando la estrategia formativa se

propone la impregnación de los nuevos valores; se compromete a trabajadores de diferentes responsabilidades y perfiles en la consecución de un determinado objetivo institucional; cuando las temáticas se direccionan hacia el desarrollo personal y se otorga significación prioritaria a la identificación de los altos potenciales o de las figuras de reemplazo, así como cuando se apela a contratos a plazo fijo para especialistas muy caros, o de tiempo flexible para permitir los servicios sin dedicación exclusiva de profesionales que prefieren trabajar por su cuenta durante un tiempo, etc., se está reconociendo que, cada vez más, la balanza del poder en las actuales organizaciones residirá en el individuo y, por otro lado, se están dando señales de que la empresa busca mecanismos para neutralizar la vulnerabilidad en la que quedaría si no está permanentemente atenta para estimular la “democratización” del saber, pero también para desprenderse de quienes no se comprometen con esta espiral siempre creciente. En ese esquema, la educación y la formación se convierten en una prioridad siempre creciente en las empresas porque constituyen una manera de armonizar sus intereses con los de la persona.

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

- 2.1 La existencia de un clima institucional favorable que se expresa en una actitud sindical o del conjunto de los trabajadores de adhesión e involucramiento con la propuesta capacitadora. Si bien esta disposición no ha sido lineal ni se ha mantenido incambiada en el tiempo (con excepción de SAGRIN S.A.) parece evidente que, sin ella, no hubieran sido posibles las profundas transformaciones estructurales pero tampoco la sostenibilidad de la actividad capacitadora. Para que este clima surja y se mantenga –por lo menos como tendencia más allá de choques y desencuentros puntuales– se requiere de una estrecha interrelación entre las posiciones y estrategias de los distintos actores (trabajadores y empresarios) que tenga como objetivo la ruptura del círculo vicioso de la desconfianza mutua, la coincidencia en la valorización del conocimiento y señales bien claras, especialmente desde el sector empresarial, acerca de las relaciones entre capacitación y estabilidad del empleo, desarrollo de carrera, y remuneración.
- 2.2 Si las propuestas de cambios comportamentales y la convocatoria a la responsabilidad, la autonomía y la creatividad son unilaterales y no se incorporan en una transformación efectiva en las relaciones jerárquicas al interior de la empresa, difícilmente se logrará la motivación y el compromiso

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

- 2.3 Un reaseguro potente para el éxito de la capacitación es la participación sindical en la detección de las necesidades y en la propia elaboración del plan formativo. O sea la asociación entre sindicato y empresa para definir el rumbo de la reconversión o para acordar los planes de desarrollo parece ser el camino más adecuado para que tanto los beneficios como los costos, puedan ser compartidos. La apertura de un espacio de diálogo que se inicie en el terreno de la formación y que permita acordar las relaciones de ésta con la productividad y la competitividad puede –y de hecho lo ha sido en muchos casos– sentar las bases para un cambio real en el tipo de relaciones laborales y en la distribución del poder-saber al interior de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- CEPAL (1999) *Políticas de inversión y recursos humanos en empresas industriales*. Montevideo.
- GALLART, María Antonia (Coord) (1995) *La formación para el trabajo en el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social*. Buenos Aires: CIID/CENEP/Red Latinoamericana de Educación y Trabajo/ OREALC-UNESCO. *Lecturas de Educación y Trabajo*, 4.
- GENTILE, Pablo (1994) *Poder económico, ideología y educación*. Buenos Aires: FLACSO.
- HILARA, Helena (1994) De la polarização das qualificações ao modelo da competência. En: Ferreti, C.J. et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: Um debate multidisciplinar*. Río de Janeiro: VOZES.
- MASSERA GARAYALDE, Ema (1992) *Procesos de trabajo, sindicato y conocimiento operario en el contexto de reconversión productiva: el caso de AAU de Uruguay*.

Campinas, San Pablo: Universidad Estatal de Campinas. Facultad de Educación. Tesis doctoral.

MASOLLER, Andrés M^a *El complejo de la cebada cervecera en el Uruguay. Mimeo.*

NOTARO, Jorge; POZZOLO, Ma. del Luján (1996) *Las relaciones laborales en la industria de malta y cerveza en el Uruguay. Montevideo: FOMIN.*

PIRIZ, Adolfo; APECETCHE, Roque (1995) El caso Norteña. En: *Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay. Los sindicatos ante la reestructura productiva. Montevideo: CUI.*

RIFKIN, Jeremy (1996) *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo, el nacimiento de una nueva era. Buenos Aires: Paidós/Estado y Sociedad.*

TOMS, Juan (1995) La reestructura de la planta de la Maltería PILSEN. En: *Relaciones Laborales y Convenios en el Uruguay. Los sindicatos ante la reestructura productiva. Montevideo: CUI.*