

Mariela Quiñones  
Marcos Segantini  
Marcos Supervielle

Gestión  
de recursos humanos  
en la industria  
manufacturera exportadora  
de Uruguay, 1991-2010



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



CSIC

bibliotecaplural









Gestión de recursos humanos  
en la industria  
manufacturera exportadora  
de Uruguay, 1991-2010



Mariela Quiñones Montoro  
Marcos Segantini • Marcos Supervielle

Gestión de recursos humanos  
en la industria  
manufacturera exportadora  
de Uruguay, 1991-2010





La publicación de este libro fue realizada con el apoyo  
de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC)  
de la Universidad de la República.

El trabajo que se presenta fue seleccionado por el Comité de Referato de Publicaciones  
de la Facultad de Ciencias Sociales, integrado por Karina Batthyany, Alejandro Casas,  
Carlos Casacuberta, Adela Pellegrino y Jaime Yáffé.

Tiene el aval de la Subcomisión de Apoyo a Publicaciones de la CSIC,  
integrada por Luis Bértola, Carlos Demasi y Liliana Carmona.

© Los autores, 2012

© Universidad de la República, 2014

Ediciones Universitarias,  
Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR)

18 de Julio 1824 (Facultad de Derecho, subsuelo Eduardo Acevedo)

Montevideo, CP 11200, Uruguay

Tels: (+598) 2408 5714 - (+598) 2408 2906

Telefax: (+598) 2409 7720

Correo electrónico: <infoed@edic.edu.uy>

<[www.universidad.edu.uy/bibliotecas/dpto\\_publicaciones.htm](http://www.universidad.edu.uy/bibliotecas/dpto_publicaciones.htm)>

ISBN: 978-9974-0-1066-6

# CONTENIDO

---

PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN BIBLIOTECA PLURAL, <i>Rodrigo Arocena</i> .....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO 1. MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y REVALORIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ALGUNOS VÍNCULOS ANALÍTICOS.....	21
Estrategia analítica del estudio: el estudio de la empresa y su organización .....	31
Tipologías de empresarios.....	33
CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
Estrategia de investigación y actividades específicas.....	40
CAPÍTULO 3. «VEINTE AÑOS NO ES NADA»: DE LA MUESTRA DE RAMA Y SILVEIRA (1991) A NUESTROS DÍAS.....	43
Sector es exportadores seleccionados en la muestra: fundamentos y características de partida.....	44
La selección de las empresas.....	46
Diseño del cuestionario.....	49
CAPÍTULO 4. LA INDUSTRIA NACIONAL EN LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS .....	51
La industria y el mercado laboral en los últimos dos décadas.....	51
El rendimiento de las industrias nacionales.....	58
La estructura empresarial en la industria.....	63
Las exportaciones de la industria nacional.....	67
CAPÍTULO 5. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA LÓGICA EMPRESARIAL.....	69
Elementos de diferenciación estructural .....	69
Las estrategias productivas frente a los efectos de las crisis internacionales.....	75
Actitudes ante la innovación y los requerimientos de recursos humanos .....	81
La incorporación de normas de calidad: requerimientos del exterior.....	86
Tipos de racionalidades: de la lógica patrimonialista a la lógica de mercado .....	88
El lugar del factor humano en la organización: caracterización de las políticas de recursos humanos.....	89

CONCLUSIONES.....	I 17
El papel de la gestión de los recursos humanos .....	I 17
Tesis de la modernización incongruente.....	I 18
Mutación de los sectores.....	I 20
Las industrias primarias como proyección de las ventajas competitivas estáticas.....	I 21
Síntesis .....	I 22
 BIBLIOGRAFÍA.....	 I 27
 FORMULARIOS .....	 I 31

# Presentación de la Colección Biblioteca Plural

La universidad promueve la investigación en todas las áreas del conocimiento. Esa investigación constituye una dimensión relevante de la creación cultural, un componente insoslayable de la enseñanza superior, un aporte potencialmente fundamental para la mejora de la calidad de vida individual y colectiva.

La enseñanza universitaria se define como educación en un ambiente de creación. Estudien con espíritu de investigación: ese es uno de los mejores consejos que los profesores podemos darles a los estudiantes, sobre todo si se refleja en nuestra labor docente cotidiana. Aprender es ante todo desarrollar las capacidades para resolver problemas, usando el conocimiento existente, adaptándolo y aun transformándolo. Para eso hay que estudiar en profundidad, cuestionando sin temor pero con rigor, sin olvidar que la transformación del saber solo tiene lugar cuando la crítica va acompañada de nuevas propuestas. Eso es lo propio de la investigación. Por eso, la mayor revolución en la larga historia de la universidad fue la que se definió por el propósito de vincular enseñanza e investigación.

Dicha revolución no solo abrió caminos nuevos para la enseñanza activa sino que convirtió a las universidades en sedes mayores de la investigación, pues en ellas se multiplican los encuentros de investigadores eruditos y fogueados con jóvenes estudiosos e iconoclastas. Esa conjunción, tan conflictiva como creativa, signa la expansión de todas las áreas del conocimiento. Las capacidades para comprender y transformar el mundo suelen conocer avances mayores en los terrenos de encuentro entre disciplinas diferentes. Ello realza el papel en la investigación de la universidad, cuando es capaz de promover tanto la generación de conocimientos en todas las áreas como la colaboración creativa por encima de fronteras disciplinarias.

Así entendida, la investigación universitaria puede colaborar grandemente con otra revolución, por la que mucho se ha hecho pero que aún está lejos de triunfar: la que vincule estrechamente enseñanza, investigación y uso socialmente valioso del conocimiento, con atención prioritaria a los problemas de los sectores más postergados.

La Universidad de la República promueve la investigación en el conjunto de las tecnologías, las ciencias, las humanidades y las artes. Contribuye, así, a la creación de cultura; esta se manifiesta en la vocación por conocer, hacer y expresarse de maneras nuevas y variadas, cultivando a la vez la originalidad, la tenacidad y el respeto por la diversidad; ello caracteriza a la investigación —a la mejor investigación— que es, pues, una de las grandes manifestaciones de la creatividad humana.

Investigación de creciente calidad en todos los campos, ligada a la expansión de la cultura, la mejora de la enseñanza y el uso socialmente útil del conocimiento: todo ello exige pluralismo. Bien escogido está el título de la colección a la que este libro hace su aporte.

La universidad pública debe practicar una sistemática Rendición Social de Cuentas acerca de cómo usa sus recursos, para qué y con qué resultados. ¿Qué investiga y qué publica la Universidad de la República? Una de las varias respuestas la constituye la Colección Biblioteca Plural de la CSIC.

*Rodrigo Arocena*

# Introducción<sup>1</sup>

El presente libro fue concebido bajo la preocupación por conocer la prioridad que está teniendo el desarrollo de los recursos humanos en el proceso de transformación productiva por el que transita Uruguay en las últimas décadas.

Esta problemática responde, a su vez, a una de más alcance, de carácter societal, que gira en torno al desarrollo de un nuevo paradigma productivo que ha generado alteraciones en el mundo del trabajo y en la producción, donde la organización de tipo fordista, las jerarquías piramidales y las ventajas de escala pierden eficacia ante la automatización flexible, las estructuras empresariales más afines a las redes y a las ventajas de variedad (Arocena y Sutz, 2003; Pérez, 2001). En consonancia, en el nuevo paradigma, una de las prioridades es el desarrollo de las ventajas dinámicas de las empresas (Porter, 2000); así, los recursos humanos y el trabajo calificado se redefinen: pasan de ser un «costo» a ser un «activo», y fomentar el desarrollo de sus capacidades, en la base del proceso productivo. La revolución tecnológica de la informática y más adelante de la biotecnología, entre otras áreas del conocimiento, es la causa de este cambio de paradigma: articulado a estos desarrollos científico-tecnológicos se torna necesaria una reconfiguración de la gestión de los recursos humanos en las empresas, a causa de la mayor incidencia del saber, la investigación y la innovación en los procesos productivos que impactan y producen cambios en los modos de producción establecidos. Simbólicamente, esto corresponde al pasaje de las jefaturas de personal a las gerencias de recursos humanos en las grandes empresas, realzando así esta función. Este proceso, que se desarrolla fundamentalmente en los países hegemónicos, poco a poco se va proyectando en los países de las áreas de menor desarrollo. Todo ello inscripto en una nueva forma de pensar la sociedad que se denominará «sociedad del conocimiento» y, con más precisión, «sociedad capitalista del conocimiento», dado que la principal variable que poco a poco se va imponiendo como de mayor capacidad discriminadora de la sociedad pasa a ser justamente el conocimiento.

Hace dos décadas, en el marco de la implementación de las medidas acordadas entre los cuatro países del Mercado Común del Sur (Mercosur), que marca una inédita realidad económica regional en un contexto de creciente globalización de los mercados, las firmas uruguayas exportadoras renovaban su interés

---

1 Este libro es producto del proyecto de investigación I+D financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Universidad de la República (Udelar) en el período 2009-2011, y coordinado conjuntamente por Marcos Supervielle y Mariela Quiñones en calidad de miembros del Grupo de Investigación en Sociología de los Recursos Humanos del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales (FCS), Udelar. Participaron de esta investigación: María Julia Acosta, Federico da Costa Hermano y Marcos Segantini Cóppola. El trabajo de campo fue realizado por Sofía Manisse, Romina Pagani, David Moreira y Danilo Silva.

en los problemas de competitividad y de reducción de costos. Todo ello hizo impostergable el inicio de una seria modernización productiva que se inscribe en el paradigma productivo antes mencionado y, en ese contexto, la necesidad de aumentar los niveles de productividad. Uruguay se insertaba en este proceso por medio de un modelo de desarrollo exportador de manufacturas, signado por la búsqueda de segmentos de mercado de menor tamaño y competencia, al que apostaba a fuerza de mejoramiento de la calidad de los bienes, seleccionado sobre el reconocimiento de dos ventajas competitivas: un perfil industrial de pequeña escala y la disponibilidad de recursos humanos calificados en relación con el resto de los países no desarrollados.

En este marco, los procesos de apertura económica e integración regional representan toda una serie de desafíos, entre los cuales ya entonces los estudios sobre el tema (Silveira y Fanta, 1994) marcaban dos referidos a recursos humanos: su aptitud (calidad de su educación técnica o formación profesional) y su actitud (su voluntad de contribuir al éxito de la empresa o su espíritu de empresa). Paralelamente, en América Latina en general y en Uruguay en particular, se da inicio —que como todo inicio puede ser calificado de incipiente—, entre los empresarios y también entre los sindicatos, a una conciencia acerca del hecho de que los procesos de reconversión deben pasar, inevitablemente, tanto por una permanente actualización de conocimientos como por una creciente disposición al trabajo en equipo y una elevada motivación para que el proceso productivo y el producto resulten más competitivos, ligados a los cambios en las organizaciones que acarrea esta nueva etapa de inserción internacional.

El tiempo transcurrido, casi dos décadas de iniciados estos procesos de reconversión, parece ser una razón oportuna para replantearse algunas hipótesis en torno a esta vinculación entre cambio tecnológico, modernización productiva y gestión de recursos humanos. Revisar la situación actual del sistema productivo uruguayo en cuanto a cómo se vinculan estas variables relevantes adquiere por ende un carácter evaluativo, que nos permitirá arrojar conocimientos sobre los resultados del modelo de desarrollo exportador de manufacturas que Uruguay se dio a partir de los procesos de apertura económica con los que se ha comprometido, y su correspondencia con el actual modelo de desarrollo centrado en el conocimiento y los recursos humanos.

En esta línea de reflexión, nuestro objetivo principal y objeto de nuestras reflexiones finales será aportar conocimiento claro sobre cuál ha sido la tendencia seguida por la industria exportadora uruguaya en este proceso de desarrollo; sobre la complejidad que ha asumido la trama productiva uruguaya a la luz de las transformaciones del contexto acaecidas en este largo período y sobre qué papel ha jugado la estrategia de recursos humanos, si existiere, o en caso contrario, su ausencia.

Pensamos que recuperar esta dinámica es un insumo fundamental para reflexionar en torno al modelo de desarrollo al que también hoy se sigue apostando. En tal sentido, el tema trasciende el campo específico de los recursos

humanos, ya que se trata de un debate en torno a la redefinición del trabajo como relación social, lo que conlleva a plantearse la forma de acompañar este proceso de modernización desde las relaciones laborales y el diálogo social que hoy se impulsa desde distintos ámbitos institucionales y, sobre todo, desde los Consejos de Salarios.

Por tanto, los resultados a ser obtenidos se vuelven un insumo fundamental para el diálogo social en el marco de un Uruguay productivo, y a ello también apuntarán las conclusiones de esta investigación.

Este libro es una iniciativa que se toma a partir de la consideración de algunos antecedentes de investigación. Como referente cabe mencionar los trabajos pioneros en el estudio de las políticas de recursos humanos de la industria exportadora uruguaya de Germán Rama y Sara Silveira, llevados a cabo con el apoyo de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 1991. Sociológicamente, la prioridad fue establecer vinculaciones y relacionamientos entre los procesos de innovación tecnológica o estrategias de comercialización y diferenciación productiva (Machinea y Vera, 2007)<sup>2</sup> que

---

2 Estos autores (Machinea y Vera, 2007) han llegado a preguntarse en este sentido por la posibilidad de algún factor por fuera de la intensidad tecnológica de las exportaciones, de acuerdo con la clasificación tradicional utilizada, que pudiera contribuir a explicar las diferencias entre las economías en términos de capacidad dinamizadora. Al respecto, hacen referencia a algunos estudios que indican cómo la especialización de los países a nivel de escalas verticales de calidad con respecto a un mismo producto («intraproducto»), y no entre distintos productos, podría estar explicando las diferencias en cuanto al efecto dinamizador que ejerce en las economías. Lo anterior llevaría a plantear la hipótesis de que, a través del proceso de diferenciación vertical en términos de calidad —que consiste en dotar a los productos de atributos nuevos, tanto cuantificables (tamaño, velocidad, capacidad y durabilidad) como intangibles (confiabilidad, imagen de marca, diseño, embalaje, compatibilidad con otros productos, flexibilidad de uso, servicios de mantenimiento y demás servicios asociados)—, se producen encadenamientos dinámicos en distintos sentidos con el resto de la economía, que contribuyen, a su vez, a la diversificación de la estructura productiva. Por otra parte, los nuevos atributos realzan el valor que dan al producto los consumidores y acentúan su disposición a pagar, lo que permite cobrar un precio más alto y captar mayores ingresos por las exportaciones (Aiginger, 2001).

Un factor clave de la posibilidad de diferenciación vertical de los bienes es la innovación entendida en un sentido amplio. En este contexto, las actividades de investigación y desarrollo (I+D), y las modalidades de innovación tales como la imitación de técnicas o procesos más eficientes, la aplicación de ciertos estándares o certificaciones de calidad a los procesos productivos, las mejoras que se introduzcan en la organización de las empresas, el aumento de la calificación de la mano de obra y el perfeccionamiento de las estrategias de comercialización empezarán a ser fuentes de aumento de la calidad (Aiginger, 2001).

Por consiguiente, sin dejar de reconocer que los bienes con mayor intensidad tecnológica tienden a ser más dinámicos, tanto en su vinculación con la actividad económica interna como por la mayor elasticidad de la demanda internacional, pareciera que lo que se produce sería tan importante como la forma en que se produce un determinado bien y, en particular, el valor que se haya incorporado mediante la innovación con el fin de diferenciarlo verticalmente en términos de calidad. Esto significaría que, si bien las exportaciones de zapatos de países latinoamericanos y de Italia pueden clasificarse por igual en la categoría de manufacturas de



estuvieran determinando una participación exitosa en el ámbito de los negocios con el exterior, y los procedimientos de calificación y capacitación de los recursos humanos. A su vez, el trabajo tiene como antecedente la encuesta llevada a cabo por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL sede Montevideo) en la industria exportadora (1990) y la investigación de Germán Rama (1994) y Sara Silveira del Cinterfor-OIT en torno al contexto empresarial de la época, titulada *Políticas de recursos humanos de la industria exportadora del Uruguay*.

En los resultados de esta investigación se concluía entonces sobre la falta de atención a los procesos de administración y calificación del factor humano, así como sobre la coexistencia de modelos de tecnificación disímiles, según se trate del área de producción y de las relaciones personales, constatándose que este era un fenómeno más extendido de lo esperable en el ámbito de las empresas y los sectores estudiados; fenómeno que denominaron «modernización incongruente».

Por tanto, a comienzos de los noventa aún no era posible asociar dinamismo exportador con frontera tecnológica, desde que coexistían, con igual éxito de inserción externa, empresas con estadios tecnológicos muy diferenciados: las que presentaban niveles artesanales de producción, empresas con una renovación puntual de los equipos productivos, y aquellas que en forma generalizada mostraban una modernización de los equipamientos, pero una concepción totalmente tradicional y nada profesional de sus recursos humanos, y por último, unas pocas que acompañaban la tecnología de última generación o la instalación de plantas ‘llave en mano’ con una planificación precisa de sus recursos humanos que incluía procesos de reconversión y capacitación de estos recursos.

En ese marco, solo unas pocas empresas se presentaban como claramente innovativas, habiendo encarado, en forma conjunta, el equipamiento de avanzada, la modificación en el manejo de los insumos y los cambios en el procedimiento de trabajo. El resultado de este mapeo permite afirmar que, si bien Uruguay había alcanzado, al inicio de los noventa, una fuerte apertura económica con intensa incorporación de bienes de capital para la producción, ello estaba lejos de reflejar una instrumentación coherente y global de un «nuevo paradigma de organización industrial», que, en teoría, vendría, de la mano de la innovación tecnológica, a reemplazar al modelo taylorista-fordista de organización del trabajo y a los sistemas de trabajo y relacionamiento derivados.

Este es el estado de situación que parecía empezar a sufrir modificaciones importantes con el tiempo, dado que resultados de investigaciones posteriores de la CEPAL en la industria exportadora de los sectores manufactureros empezaban a constatar la sobrevivencia solamente de aquellas empresas que habían realizado una apuesta fuerte e integral de transformación tecnológica y de

---

baja intensidad tecnológica, el valor de unas y otras es sustancialmente distinto. Los zapatos italianos se han diferenciado verticalmente, entre otras cosas en función del diseño, la imagen de marca y la comercialización, por lo que, además de ser más valiosos, han dado origen a encadenamientos en varios sentidos.

modernización de sus recursos humanos. Asimismo, se verificó que prácticamente solo las empresas con tecnología de última generación y las innovativas continuaban con cierto nivel de éxito en su inserción exportadora, las que, además, habían complementado la modernización tecnológica con una reestructura ocupacional —que implicó una fuerte reducción de obreros y administrativos, y un incremento de mandos medios y técnicos, disminuyendo la nómina global— y un rejuvenecimiento de la dotación asociado a mayores niveles educativos. O sea, con capacidad de asimilar nuevas competencias vinculadas a la generalización de la informática en la producción y en los servicios. No obstante, este proceso en la época no parecía ser masivo ni acusaba ser generalizado, sin conocerse las consecuencias que tendría en el tiempo respecto a aspectos tales como la jerarquía que asumiría el personal joven asociado a la incorporación de nuevas competencias en la organización empresarial.

Estudios posteriores creen encontrar evidencias en torno a la persistencia del fenómeno de modernización incongruente. Por ejemplo, Bianchi (2007), a partir de un análisis de la Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria llevada a cabo por la Dirección Nacional de Ciencia y Tecnología (Dinacyt, 2006) muestra la fuerte desproporción entre el número de empresas que declaran realizar actividades para innovar —en el amplio espectro desde la Investigación y Desarrollo hasta la compra de maquinarias— y el que declara contar con personal altamente calificado para ello.

Esta es una debilidad identificada desde hace largo tiempo en la industria manufacturera uruguaya que abre un signo de interrogación sobre la fortaleza de las competencias internas de las firmas para desarrollar procesos de innovación relativamente complejos, a la vez que también deja interrogantes sobre sus posibilidades de absorción de conocimiento (lo que conlleva poner una vez más en discusión las relaciones entre educación en un sentido general y trabajo).

Es en el marco de todas estas interrogantes que nos hemos propuestos retomar la muestra de empresas que oportunamente investigaran Germán Rama y Sara Silveira, y volver a revisar las hipótesis y las conclusiones más discutibles. Pensamos que retomar estos antecedentes y generar datos empíricos actuales en torno a esta problemática tiene consecuencias no despreciables en el desarrollo del conocimiento sobre esta temática en el sentido que abre importantes posibilidades de comparación en torno a la evolución de esta relación en un período de dos décadas. Ello, a pesar de que quizás veinte años son excesivos teniendo en cuenta la velocidad de las transformaciones ocurridas en ese lapso de tiempo y, particularmente, la evolución negativa de la participación de algunas de las ramas elegidas por estos autores (cuero, lana, química y vestimenta).

Dos cambios fueron notables, como veremos más adelante: el debilitamiento de algunos de los sectores exportadores elegidos por Rama y Silveira y además las crisis globales, particularmente la de 1998-1999 y la de 2002-2003, con importantes repercusiones en la región y, por ende, en Uruguay. Estas crisis generaron el cierre de una enorme cantidad de empresas, algunas de las cuales

estaban en la muestra, pero en ese momento se encontraban cerradas. Esta situación permite de todas formas replicar, dentro de este universo que ha cambiado drásticamente, el estudio de algunas dimensiones fundamentales en la configuración del fenómeno, y abre posibilidades de comparación de los rasgos constitutivos del perfil empresarial exportador, como el análisis de tendencias de evolución de la trama productiva uruguaya. Agregaría un tercer cambio que es anterior a los otros dos y es que en estos veinte años se dio un proceso de desindustrialización como nunca antes en la historia.

La elección en esta investigación del perfil del empresariado uruguayo como objeto de estudio se justifica por lo menos en dos dimensiones. Por un lado aparece como una unidad de análisis más estable que las empresas, pero a su vez, porque dicho perfil está construido con base en una tipología de estrategias empresariales que aparecen como dominantes en el mundo empresarial uruguayo. En segundo lugar, creemos que los perfiles del empresariado uruguayo tienen una relación directa con la orientación de la gestión de recursos humanos, porque el qué hacer a los recursos humanos y cómo utilizarlos es un componente de la propia estrategia empresarial.

El estudio se estructura en seis partes.

En el primer capítulo, titulado «Modernización tecnológica y revalorización de los recursos humanos: algunos vínculos analíticos», se presenta el marco teórico comprensivista que sirve de punto de partida para el inicio de la reflexividad teórica en torno al problema en cuestión. Se plantean asimismo los principales aspectos de diseño en tanto queda delimitado el objeto, las preguntas iniciales de investigación, las principales hipótesis orientadoras.

El segundo capítulo presenta el marco metodológico de la investigación. Contribuye a dar forma al diseño que guíe la orientación empírica que tomen las premisas presentadas en el capítulo anterior.

El tercer capítulo «“Veinte años no es nada”: de la muestra de Rama-Silveira (1991) a nuestros días» está dedicado específicamente a la construcción de la muestra. Tal como enunciáramos anteriormente, la presente investigación toma como antecedente los trabajos pioneros en el estudio de las políticas de recursos humanos de la industria exportadora uruguaya de Germán Rama y Sara Silveira, llevados a cabo en el marco de la CEPAL y Cinterfor-OIT. El estudio de la muestra, sus continuidades y quiebres, la necesidad de reconstrucción, han sido pasos analíticos inevitables para replicar esta investigación tras este largo período transcurrido.

El cuarto capítulo es contextual. Permite ubicar el universo de estudio al interior de la industria manufacturera a partir del análisis de las principales variables económicas y sociales que caracterizan a los sectores estudiados, brindándonos un marco general para la comprensión de la inserción específica de estos sectores en el sistema productivo y su significación en el contexto de la economía uruguaya.

El capítulo cinco inicia el análisis de datos. En él abordamos dos aspectos sustantivos como son las dimensiones estratégicas de las lógicas empresariales y los principales aspectos de diferenciación a partir de aspectos estructurales (origen, tamaño, tipo de propiedad) y aspectos actitudinales tales como las estrategias adoptadas frente a las crisis internacionales, las actitudes ante la innovación tecnológica, los requerimientos frente a los recursos humanos o los sistemas de trabajo derivados.

Finalmente, para cerrar el análisis descriptivo propuesto, se dedica el capítulo seis a la caracterización de las políticas de recursos humanos.

El libro se cierra con un conjunto de reflexiones en torno a algunas preguntas fundamentales: ¿Cuál debe ser el estatuto de un área de recursos humanos en el desarrollo productivo industrial?, ¿por qué es importante la gestión de los recursos humanos en la industria?, ¿cuáles parecen ser los factores que coadyuvan a las congruencias así como a las incongruencias entre los procesos de modernización tecnológica y las políticas laborales de dichas empresas?

Se agradece en esta investigación a la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), quien ha financiado el estudio bajo la modalidad de proyecto I+D (2010). Al Departamento de Sociología (DS) de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) de la Universidad de la República, en el marco de cuyas actividades se promovió el desarrollo de esta investigación y la formación de los recursos humanos que intervinieron en el proceso (investigadores y alumnos de posgrado asociados al Grupo de Sociología del Trabajo). A todos los empresarios que cedieron su valioso tiempo y confiaron sus opiniones e información sobre sus empresas, contribuyendo a la construcción del conocimiento.



# Modernización tecnológica y revalorización de los recursos humanos: algunos vínculos analíticos

Competitividad, eficiencia, rentabilidad, calidad total, atención al cliente, son algunos de los retos que, en los países con estabilidad macroeconómica, marcaban el camino del crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En este contexto, la productividad devino un factor determinante en la estrategia de desarrollo de estos países. Ya no se habló de la mera relación entre productos e insumos sino más bien de un cambio cualitativo: hacer cada vez mejor las cosas (calidad), utilizar más racionalmente todos los recursos, y producir bienes y servicios que respondan cada vez más a las señales de la demanda. Eficiencia conjugada con eficacia; es decir, no se trata de ser competitivo en términos de precio solamente, sino de un continuo mejoramiento en la utilización de los factores de producción y de la aplicación de tecnología e insumos de la mejor calidad (Silveira y Fanta, 1994).

Ilustrativo de esto es que autores como Porter (2000) nos dicen que junto con el aumento de la competencia las empresas empezarán a privilegiar el desarrollo de estrategias competitivas, que denominan «dinámicas» frente a las opuestamente denominadas «estáticas». Aclarando someramente este concepto, Porter diferencia las inversiones tradicionales, a las que llama inversiones *hard*, de un nuevo concepto de inversiones llamadas *soft*. En el primero de estos conjuntos, estarían los bienes de capital o de uso, inmuebles, equipos, nuevas plantas, etcétera. En cambio en el segundo conjunto, estarían las inversiones de cultura empresarial, mejoramiento de la calidad, inversión en conocimiento, entre otras. Este mismo análisis llevado al marco competitivo implica diferenciar lo que el autor llama «ventajas competitivas estáticas» y «ventajas competitivas dinámicas». Las ventajas competitivas estáticas se basan en inversiones *hard*. O sea, en la fábrica misma, máquinas, equipos, tecnología. Sirven durante un tiempo y luego se vuelven obsoletas, transformándose en barreras de salida. Son las ventajas competitivas tradicionales, que funcionan en entornos estables, usadas como barrera de entrada a un sector industrial. Históricamente en la época de mercados crecientes, donde la demanda siempre superaba la oferta, esta ventaja competitiva estática basada en elementos *hard* era próspera. En cambio las ventajas competitivas dinámicas se basan en inversiones *soft*. Son las que funcionan en contextos inestables y cambiantes. Los elementos claves para una para generar ventajas competitivas dinámicas son los recursos humanos, el desarrollo de estrategias de ventas y marketing, servicios al cliente, y todo lo relacionado al *management* en general.

En una línea similar, Lall (1992) sugiere formas de clasificar las capacidades tecnológicas desarrolladas por la empresa con el fin de asimilar, adaptar y mejorar la tecnología adquirida. La taxonomía mencionada distingue capacidades de inversión, de producción y de vinculación. Para Lall, las capacidades de inversión son las habilidades necesarias para identificar, preparar y obtener tecnología para el diseño, la construcción, el equipamiento y el personal de un nuevo proyecto. Los costos de capital del proyecto dependen de la escala de producción, la composición del conjunto de bienes producidos, la selección de tecnología y la comprensión que tenga la empresa de las tecnologías involucradas. Las capacidades de producción van desde las habilidades básicas (control de calidad, operación, mantenimiento) hasta las más avanzadas (adaptación, mejora) y las más exigentes (investigación, diseño, innovación). Estas habilidades permiten no solo operar y mejorar tecnologías, sino también efectuar esfuerzos internos para absorber o imitar la tecnología comprada a otras empresas. Las capacidades de vinculación son las habilidades necesarias para el intercambio de información, tecnología y destrezas entre empresas (proveedores, subcontratistas, consultores, instituciones tecnológicas); influyen tanto en la eficiencia productiva de la empresa como en la difusión de la tecnología en la industria, y pueden desarrollarse en distintos niveles. En el nivel primario la empresa adquiere habilidades básicas, en el nivel medio alcanza habilidades secundarias (es decir, de imitación) y en el nivel más elevado logra las habilidades innovativas más altas.

En definitiva, todo indica que avanzamos hacia una sociedad capitalista del conocimiento y con la apertura económica los países latinoamericanos pareciera que se sumaron a este modelo. Guiados por estas premisas, se pensaba que a inicios de este proceso de cambio el componente principal sería la modernización tecnológica, mientras que los recursos humanos no tenían la prioridad que en el modelo sustitutivo de importaciones les había sido atribuida como factores activos, capaces de alcanzar el equilibrio social y la buena distribución de la renta; sin embargo, una vez avanzados en el proceso, y en el transcurso de las distintas fases de implementación en el contexto de lo que se ha dado a llamar la «sociedad capitalista del conocimiento» (Arocena y Sutz, 2003), ha surgido una renovada conciencia sobre la importancia de los recursos humanos, que acompañando el cambio tecnológico y el desarrollo organizacional, son considerados un factor decisivo en el proceso de transformación económica en el que están involucrados nuestros países para crear su propio modelo de desarrollo y ajustarse al nuevo contexto internacional.

Esta conciencia, por su parte, tiene por lo menos dos vertientes. Por un lado, aquellas posiciones que, centradas dentro de lo que se denomina la «gestión del conocimiento» (*Knowledge Management*), insisten en que el éxito de la aplicación de las nuevas tecnologías depende, entre muchos factores, de la gestión eficiente de los recursos humanos. Se indica que los activos de propiedad intelectual y los recursos humanos pueden ser utilizados de forma mucho más eficiente y eficaz si las organizaciones aplican los conocimientos de técnicas de

gestión para potenciar los conocimientos disponibles y mejorar su gestión de personal. En tal sentido, los departamentos de recursos humanos serían revalorizados como actores estratégicos para garantizar el éxito de los programas de gestión del conocimiento, que están dirigidos a la captura, la utilización y la reutilización de sus empleados, por medio de la gestión no solo de tales recursos, sino de las variables culturales que permitan el libre desarrollo y flujo de los conocimientos para el cumplimiento de los objetivos organizativos. Su rol comenzaría con la detección del personal adecuado para llevar a cabo este proceso (selección y reclutamiento), la detección de lagunas de conocimientos y la capacitación adecuada para llenarlas, la motivación del personal, su valorización en función del aporte (planes de carreras), el reconocimiento de su desempeño por medio de sistemas de remuneración que lo tengan en cuenta, entre otros (Soliman y Spooner, 2000). Se trata de posturas más normativistas en el marco del análisis de la gestión de recursos humanos.

Por otra parte, aquellas corrientes centradas en el estudio del trabajo o las innovaciones, desarrolladas fundamentalmente desde la sociología (ver De la Garza, 2000), si bien logran un cierto consenso en torno a la evolución del nuevo paradigma productivo basado en el conocimiento, generan la interrogante su extensión, así como sobre el sentido que este tendría para la conformación de nuestras sociedades y el tipo de relaciones sociales que estaría propiciando. Al respecto, la discusión es amplia, incluyendo conjeturas que abarcan desde los pronósticos del fin de la «categoría trabajo» (Offe, 1985) hasta las señales de alerta de que estaríamos caminando en dirección a un mundo más segmentado, con aumento de las exclusiones, aún más de lo que se podía prever solo algunas décadas atrás, en los inicios de este proceso (Arocena y Sutz, 2003).

En este sentido, Arocena y Sutz (2003) señalan que el incremento de las desigualdades sociales se liga cada vez más a diferencias en el acceso al conocimiento, a su generación, manejo y control, tanto de parte del sistema educativo como en el desempeño laboral:

Durante la segunda mitad del siglo XX se produjo una aceleración del cambio técnico cuya manifestación más notoria —aunque por cierto no la única relevante— fue el incremento notable en las capacidades para generar, almacenar, procesar y transmitir información. Las interacciones entre el conocimiento científico y tecnológico, de un lado, y las distintas formas del poder social, de otro, han llegado a ser más gravitantes que en cualquier momento del pasado, y se han visto acompañadas, además, por un incremento bastante general de las desigualdades. Por consiguiente, la preocupación por las condiciones de vida en el mundo de hoy debe incluir una especial atención a la temática «ciencia, tecnología y sociedad». Ella debe ser vista desde una perspectiva interactiva, pues ni la técnica determina a la sociedad ni viceversa. Los factores que van modelando las orientaciones del cambio técnico son tanto técnicos, en un sentido estricto, como institucionales y culturales. Más en particular, corresponde incluir en la agenda prioritaria de investigación la cuestión de cómo inciden la



ciencia y la tecnología en la desigualdad, y la búsqueda de alternativas para que el avance del conocimiento contribuya más bien a paliar la desigualdad que a incrementarla (2004: 47).

Retomando visión crítica de la gestión de recursos humanos (Quiñones, 2004) podemos seguir problematizando, sociológicamente hablando, la gestión de recursos humanos, reafirmando que la problemática no estaría tanto en la incorporación de lo humano como recurso a ser gestionado, sino en la propia gestión de este recurso. En este sentido, las empresas asumirían distintas estrategias respecto al conocimiento, que pueden variar desde aquellas posturas más tayloristas (en el sentido de ser prescriptivas y estandarizadas donde los márgenes de autonomía del trabajador pueden quedar reducidos al mínimo) a posturas más innovativas, donde el conocimiento pueda ser integrado en la estrategia productiva de la empresa como un recurso central. En consecuencia, el problema no es solamente la existencia o no de estrategias de recursos humanos en las empresas uruguayas, sino la heterogeneidad de estrategias de gestión de recursos humanos en el desarrollo de una estrategia de desarrollo empresarial, por un lado, y el sentido que asume esta estrategia en el un modelo de desarrollo productivo nacional. En el marco de esta definición sociológica del problema aparecerían dos consecuencias colaterales. Por un lado, el problema de la eficiencia productiva (Ruffier, 1998), que a su vez, y solo para reforzar otras perspectivas analíticas, puede ser distinguido del problema de la equidad social.

Para Ruffier (1998: 13), la eficiencia productiva de un sistema productivo es «el nivel de aptitud obtenida en la capacidad de movilizar los recursos humanos y no humanos para producir objetos o servicios acordes con las formas y los costos que la demanda requiere». Eficiencia como una elección diferente a la búsqueda de ‘eficacia’, concepto orientado a la capacidad de utilizar medios (por ejemplo, recursos humanos) para lograr determinado fin (por ejemplo, aumento inmediato de la productividad); la eficiencia, por su parte, alude al mediano plazo, durante el cual los medios y objetivos son llamados a evolucionar. Ruffier ve en la eficacia una definición cortoplacista y estática de la situación organizacional. Y para ello es necesaria una gestión de los medios y fines que deben orientarse a perdurar. Para Ruffier (1998) los sistemas que duran son, a menudo, los que han visto renovar sus máquinas, hombres, métodos, productos y sus estrategias, es decir, sus metas. Dicho de otro modo, la alusión de Ruffier a la eficiencia se refiere más bien a «la capacidad de que dispone un sistema productivo para mantenerse en la duración que a la de realizar los mejores resultados inmediatos posibles» (1998: 13).

El concepto se halla íntimamente ligado a la idea de sistemas productivos complejos. Para Ruffier todo sistema productivo que busque la eficiencia es de por sí complejo, entendiendo por tal:

todo sistema cuyo manejo y control requiera saberes diversos que un humano, actuando solo, no puede poseer. Un sistema complejo solo funciona a través de los conocimientos que poseen diferentes individuos. En esto

reside, probablemente, la principal dificultad que encontramos cuando deseamos organizar este tipo de sistema (1998: 14).

Por ende, los sistemas complejos llevan implícita una gestión del conocimiento y un problema de comunicación al interior de la empresa que las organizaciones deben asumir. Atenderemos esta hipótesis en el transcurso del análisis.

Por otra parte, el problema de la equidad. De acuerdo con Arocena y Sutz (2004), una vía mayor a través de la cual ciencia y tecnología afectan lo que se refiere a la equidad es actualmente el ascendente papel de la innovación técnico-productiva, también denominada «innovación»,<sup>3</sup> y su gravitación creciente como factor central de desestabilización de las relaciones sociales constituidas en torno de la producción. El ritmo de los cambios haría difícil que los sectores con menor poder y conocimientos tengan tiempo para captar el sentido de los procesos o para organizarse en torno de la defensa de sus intereses, y hasta para encontrar intereses compartidos que constituyan el cimiento de su organización. Esto último se acentúa porque la innovación en curso tiende a diversificar sustantivamente las modalidades en las cuales la gente trabaja, aprende, se informa y comunica, consume y atiende su vida cotidiana. Todo ello se haría particularmente visible en el mundo del trabajo, donde la innovación tiende a disminuir el poder de negociación, explícito o implícito, de quienes desempeñan actividades rutinarias, que no requieren mayores calificaciones ni su renovación sistemática. No asistimos, de acuerdo con estos investigadores, al «fin del trabajo», sino a la pérdida de poder relativo de gran parte de los trabajadores, lo cual, según los casos, se traducirá en incremento de la desocupación abierta o distintas combinaciones de mayor informalidad y empeoramiento de las condiciones laborales de sectores más o menos amplios de asalariados (Castells, 1999), lo cual genera una visible «degradación del trabajo». El trabajo, y por ende su gestión, como la del trabajador en tanto recurso humano, quedaría atada a estos procesos de segmentación y exclusión del trabajo.

En este sentido, la problemática social a investigar es en qué medida las opciones productivas tomadas por los actores estarían expresando una correspondencia y cuáles, con el nuevo paradigma productivo. A tales efectos, el trabajo debería identificar tipologías de estrategias de recursos humanos en correspondencia con la identificación de la heterogeneidad de estrategias productivas desarrolladas por los actores. Este se transforma en el principal objetivo específico de esta investigación y unidad de análisis de nuestra búsqueda analítica.

Los hallazgos obtenidos serán importantes teniendo en cuenta que la correspondencia implicaría el desarrollo de un paradigma productivo basado en el concepto de empresa como actor estratégico y donde el trabajo calificado constituiría la base del proceso productivo. La no correspondencia entre las opciones tomadas por los actores que lideran este proceso y el nuevo paradigma

---

3 Se entiende esa innovación, en la tradición schumpeteriana, como introducción de lo nuevo —más específicamente, de «nuevas combinaciones»— en las prácticas productivas de bienes y servicios (Arocena y Sutz, 2003: 47).

científico productivo podría tener muchos efectos que no en todos los casos permitirían ligar en la misma hipótesis el desarrollo tecnológico con el desarrollo social. Rama y Silveira (1991), como hemos mencionado anteriormente, llaman a este fenómeno «modernización incongruente». Es decir, orientaciones hacia la modernización comercial y tecnológica de las industrias que si ocurre, no se estaría correspondiendo en el modelo de desarrollo exportador uruguayo con una modernización y tecnificación creciente de los recursos humanos.

Otro aspecto distintivo del modelo uruguayo que se suma a los antes referidos y que puede estar oficiando de condición para el desarrollo de estos procesos, es que se ha configurado sobre la base de un paisaje industrial diverso, donde conviven rubros de producción con empresas con tecnología de última generación (química, etcétera) con rubros cuyas empresas —con un éxito exportador no desdeñable— usan la tarea manual y producen dentro de procesos que no han sufrido alteraciones en décadas (vestimenta, prendas de punto, etcétera). A su vez, la existencia de una fuerte diferenciación entre ramas, pero también de fuertes diferencias al interior de algunos sectores e incluso de empresas, nos conduce a revisar la hipótesis que sustentó este cambio de modelo de desarrollo en el que se sustenta la vinculación entre las variables ‘cambio tecnológico’, ‘modernización productiva’, ‘calificación de los recursos humanos’ y ‘desarrollo de la actividad exportadora’ como variable dependiente.

Desarrollar conocimiento a partir del reconocimiento de esta complejidad de la trama productiva uruguaya adquiere, por tanto, una relevancia sustancial. Preguntarse acerca de las políticas de recursos humanos, relevar las prácticas empresariales a partir de la selección de varios sectores aportará una descripción profunda de esta complejidad y, por tanto, se constituye en uno de los objetivos específicos de esta investigación, permitiendo realizar la evaluación de las estrategias empresariales desde un verdadero conocimiento de la realidad socio-productiva que le sirve de sustento.

Otra arista de este problema es el de la globalización de los mercados y su incidencia en las estrategias empresariales. En todo este período ha sido fuertemente discutido el problema de si la globalización y la apertura de los mercados presionan hacia el establecimiento universal de un modelo de producción, además del económico. Desde la sociología del trabajo este problema se denominó *problema de la convergencia*, con el que coquetea una parte de las teorías sobre la reestructuración productiva de los ochenta y noventa del siglo XX.

Globalización puede conectarse con convergencia de los modelos de producción y de las relaciones laborales; en esta medida, la crisis del trabajo, tal como se teoriza en los países desarrollados, tendría caracteres globales.

Pero esta hipótesis también ha sido discutida, fundamentalmente desde América Latina. Partiendo de una crítica profunda a estas teorías globalizantes y de la convergencia de modelos de producción, De la Garza hace las siguientes consideraciones:

no pueden negarse ni menospreciarse las presiones globales, financieras, de comunicaciones, culturales, militares o políticas; sin embargo, la internalización de lo global en lo local no produce monotonía global, sino muchos globales específicos. Aquí operan la filtración, la traducción, el sincretismo, la hibridación de lo global por lo local (1999: 25).

Siguiendo los argumentos de este autor, en tanto representativo de una larga lista de teóricos del trabajo de América Latina, la crítica más profunda a la convergencia de modelos de producción y la tendencia a establecer leyes universales sustentadas en hipótesis como la antes mencionada tendría que partir de una crítica profunda a estas explicaciones estructuralistas. Es decir, abandonar la hipótesis sobre la existencia de determinantes estructurales que determinan el cambio, y posturas predictivas acerca de que este cambio que adopta una dirección lineal a partir de una causa, el mercado, que orienta a la convergencia.

Si bien sociológicamente hablando las estructuras importan en el desarrollo de los sistemas productivos locales y, sobre todo presionan, estos no pueden considerarse como determinantes. En tal sentido, y de acuerdo con la historia económica de los países del continente, son muchas las evidencias sociológicas sobre la importancia de los sujetos, y no solo empresariales (Errandonea y Supervielle, 1991), que en el marco de la toma de decisiones, de una gestión política estatal y de una correlación de fuerzas productivas, locales, globales, etcétera, dan significado y accionan, conformando una dinámica de interacción en situaciones que, acotadas por las estructuras, explican el cambio; sea este entendido como el corporativismo, neoliberalismo, el peso de las multinacionales, etcétera.

En este sentido, el desarrollo de nuestras estructuras productivas no está predeterminado, ni mucho menos modelizado, sino que de acuerdo con una coyuntura y una conjunción de aspectos estructurales articulados a las configuraciones prácticas de los sujetos que son capaces de dar sentido a las situaciones (trinomio estructuras-prácticas-subjetividades) debería comprenderse en el marco de estas configuraciones societales específicas (De la Garza, 2001) donde lo primordial, sociológicamente hablando, sería identificar a los sujetos relevantes y sus estrategias. Partiendo de estas premisas teóricas, la presente investigación tomará como punto de partida una tipología de estrategias empresariales en donde la gestión de los recursos humanos es consistente con otras dimensiones estratégicas de la lógica empresarial.

Al respecto, será referente la tipología de Errandonea y Supervielle (1991) construida sobre la base de las lógicas empresariales en la agroindustria uruguaya quienes reconocen tres tipos fundamentales de actores:

- a. Rentistas. Lógica que caracterizaría la búsqueda de maximizar ganancias a través del lugar privilegiado que el empresario ocupa en el sistema, debido a la ventaja que le otorga el tiempo que hace que lo ocupa. Este se convierte en el medio fundamental a partir del cual se procura obtener la transferencia extraordinaria de excedentes desde el conjunto de la sociedad.

- b. Especuladores. Lógica que busca aprovechar las coyunturas de carácter nacional o internacional con el supuesto de que estas son transitorias.
- c. Flexibles o integrados. Lógica consistente en situarse frente al mercado, fundamentalmente el internacional, con la flexibilidad y la maleabilidad apropiadas para aprovechar y utilizar las condiciones necesarias para su inserción en la obligatoria condición de tomadores de precios.

Intentando aportar datos concretos que alimenten este debate nos podríamos nuevamente preguntar si se está produciendo la convergencia hacia un solo modelo de producción y gestión del trabajo y del trabajador en América Latina. La respuesta teórica y empírica en muchos casos es negativa. Castells (1999) menciona que al menos hay dos perfiles reestructuradores en juego:

el conservador que sustituye maquinaria y equipo, pero no por el de alta tecnología, aplica más sistemáticamente el taylorismo, con baja flexibilidad y usando un perfil tradicional de fuerza de trabajo de baja calificación. El segundo, flexibilizante, con eje en las nuevas formas de organización del trabajo, con aplicación parcial del *just in time* (JIT) y la *calidad total*, emplea una mezcla entre fuerza de trabajo tradicional y una nueva fuerza de trabajo más joven, femenina, no calificada y de alta rotación externa (De la Garza, 2001: 72).

Esto estaría indicando que lo que se empieza a visualizar en América Latina, más que una convergencia de los modelos productivos frente a los fenómenos de reconversión, sería una polarización de los aparatos productivos con desarticulaciones amplias de antiguas cadenas productivas sustituidas por insumos y partes importadas.

Asimismo, si bien no es ajeno a nuestra realidad que lo global está presente en las políticas generales de las empresas multinacionales y en las doctrinas gerenciales de recursos humanos en general, también han sido muchas las evidencias (Quiñones, 2004) acerca de que lo global es adaptado por las multinacionales, y en especial por las empresas nacionales modernas, a las condiciones locales. De tal manera que sí se puede hablar de principios globales de recursos humanos, que conforman la nueva doctrina de la gerencia; sin embargo, las adaptaciones pueden ser tan diversas y en combinaciones tan intensas con principios o prácticas locales que imposibilitan hablar de un solo modelo ideal de gestión de recursos humanos con ligeras variaciones prácticas, aun dentro de las multinacionales.

Así, por ejemplo, Quiñones y Supervielle (2011) señalan cómo, junto a posturas normativistas en el marco del análisis de la gestión de recursos humanos, se han desarrollado estrategias orientadas hacia el fin de «fidelizar» a la fuerza de trabajo a la empresa. Sin embargo, las posturas más innovativas se orientarían hacia el fin de «captar» a los trabajadores, los técnicos o los profesionales. Lo particular es que estas estrategias conviven al interior de las empresas en paralelo o se alternan en función de los requerimientos del proceso productivo o del servicio para luego volver a desprenderse de él. Es así como aparece un conjunto

muy importante de nuevas «figuras» contractuales que van desde tercerizaciones, compras de servicios técnicos hasta consultorías, asesorías, etcétera. Es obvio que ambas estrategias de gestión de recursos humanos no son incompatibles e incluso se complementan (ver Quiñones y Supervielle 2011).

Por último, otra interrogante abierta en torno a la globalización es si estas políticas de recursos humanos penetran en la industria uruguaya solo como requerimiento que se impone desde fuera —sean casas matrices, receptores de productos o servicios en la cadena de valor o incluso el cliente—, o bien, si son auténticos «imperativos funcionales», problemas que se resuelven en función de las necesidades de sobrevivencia de la organización. Esta distinción ha sido remarcada por varios autores (Supervielle y Quiñones, 2000; Supervielle y Mercier, 2007) cuando diferencian analíticamente entre herramientas y dispositivos de gestión. En la actualidad es evidente que el proceso de globalización que acompaña la apertura de los mercados y la extensión del comercio internacional implica, en todo el mundo, la difusión de herramientas de gestión (de calidad, de competencias...) que presentan formas similares en todo el mundo. Estas herramientas tienen por objeto suscitar las mismas prácticas de trabajo y de organización para optimizar el intercambio de bienes, servicios y personal. Mois (1997: 222) las define como «un conjunto de formalizaciones (textos, programas informáticos...) destinadas a coordinar operaciones de gestión (del trabajo, los productos, los procesos, de personal...) por medio de procedimientos considerados eficientes». Mientras la herramienta es un método operatorio, el dispositivo es el formato social y cultural de la herramienta.

Aquello que permite percibir el acoplamiento de la herramienta con la actividad productiva, que como dispositivo cognitivo y cultural es exterior a la organización donde se inscribe y a la propia cultura del trabajo de la organización donde la herramienta se instala. Dichos dispositivos pueden existir previamente a la instalación de la herramienta y, en muchos casos, pueden bloquear su introducción. Una pregunta pertinente sería entonces cuáles son los dispositivos de gestión de los recursos humanos actuales al interior de las empresas manufactureras de exportación del Uruguay.

Nuestra hipótesis central es que la vida de una empresa no está determinada por la estrategia de recursos humanos. Sin embargo, la gestión de recursos humanos puede ser una estrategia eficiente frente a la necesidad que tienen hoy las empresas de adecuarse mejor a las transformaciones del mundo económico en el cual están insertos, sobre todo en un país donde la producción no puede imponerse en relación con los volúmenes de producción de otros países. Por otra parte, que esta estrategia puede contribuir al desarrollo social con equidad

Otra arista que ha dominado el debate en torno a la relación cambio tecnológico-desarrollo de los recursos humanos, abriendo nuevas preguntas en torno a viejos problemas, es aquella que mira el impacto de la innovación tecnológica sobre el empleo y, por ende, su impacto en las pautas de desigualdad en el mundo del trabajo. Aun cuando es difícil medirlo, dado que junto a la incorporación

de nuevas tecnologías se han producido otros cambios, producto de la reestructuración económica y las recurrentes crisis, hay cierto consenso acerca de su impacto diferenciado en la estructura de empleo, perjudicando en el corto plazo a trabajadores con bajo nivel de calificación. Asimismo, la concentración de algunos segmentos de población —o sea, mujeres— en un número relativamente pequeño de ocupaciones con baja calificación, intensivas en mano de obra, hace de estos grupos, grupos desproporcionadamente vulnerables al impacto cuantitativo y cualitativo del cambio tecnológico (Valenzuela, 1995). En este sentido, para el caso uruguayo sería pertinente pensar en una fuerte diferenciación de las políticas de recursos humanos ligadas a distintos modelos de gestión de las relaciones laborales.

Stinchcombe (1965) sostiene que las empresas, inmersas en sectores particulares, tienen un modo de hacer que se construye históricamente en una realidad específica, por lo cual es posible encontrar configuraciones sectoriales perdurables en el tiempo. En el caso uruguayo, la existencia de una fuerte diferenciación por sectores como aspecto distintivo del paisaje productivo uruguayo al que ya hacíamos referencia, donde conviven rubros con fuerte presencia de empresas multinacionales, y otros fuertemente nacionales y que conservan una estructura familiar, o rubros con fuerte dotación de capital y tecnología, incluso de última generación, con otros basados en procesos artesanales, con alto insumo de mano de obra y reducidas inversiones de capital, puede conducirnos a la hipótesis de una consistencia en el vínculo entre algunos sectores y el desarrollo de una gestión de recursos humanos moderna. Sin embargo, aunque pueden encontrarse elementos explicativos de la dinámica empresarial en la pertenencia a sectores, esto no explica ni la supervivencia de muchas empresas pertenecientes a sectores que podríamos denominar como tradicionales (en oposición a aquellos con estructuras modernas), ni la fuerte heterogeneidad al interior de algunos sectores considerados de punta. En este sentido, para resolver esta problemática sociológicamente no podemos partir del sector como unidad de análisis relevante, sino de una tipología de estrategias empresariales en donde la gestión de los recursos humanos es consistente con otras dimensiones estratégicas de la lógica empresarial (Errandonea y Supervielle, 1991).

Dicho esto, la tipología de Stinchcombe, como la de Errandonea y Supervielle por otra parte, se orienta a dar un marco referencial a un nivel meso en el análisis de la gestión de recursos humanos, de tal forma de escapar de los impactos de coyuntura, a los que sabemos que son muy sensibles por las características de la pequeñez de la industria nacional y por la coyuntura nacional e internacional que se ha vivido en este período, como veremos en capítulos posteriores.

En síntesis, la problemática de la gestión de recursos humanos puede abordarse como resultante de una evolución y una complejización del desarrollo económico y tecnológico, como resultante de estrategias de apropiación de los recursos humanos para su puesta en valor en los procesos productivos, desde la



perspectiva más societal de la evolución del capitalismo y de la creciente relevancia del conocimiento en la diferenciación social y por lo tanto, incorporando la dimensión de justicia o de injusticia social, o al menos de fragilidad para los trabajadores. Finalmente, aún abordando todas estas temáticas, el tratamiento de las diferentes problemáticas debe realizarse sabiendo que a distintos niveles hay rigideces en cuanto a la transformación de las culturas de gestión de los recursos humanos, por un lado vinculados a la fase de aparición y desarrollo de los sectores y por otro, a las características de los tipos de empresarios y de las estrategias globales y específicamente de gestión de los recursos humanos que estas estrategias conllevan.

## Estrategia analítica del estudio: el estudio de la empresa y su organización

Siguiendo una estrategia analítica similar a la asumida por Rama y Silveira (1991), el estudio de la empresa se ubicó en el plano de las políticas instrumentadas, en las lógicas dominantes de la acción del empresariado que, según M. Maurice, van a caracterizar el tipo de proceso de cambio dominante en cada caso y la vinculación del empresario con los procesos de desarrollo (Errandonea y Supervielle, 1991).

Por tanto, en el presente estudio se descarta de antemano la existencia de una «racionalidad única», un *one best way*, como orientación de los actores sociales en un sistema económico, para respaldarnos en un conjunto de escuelas, denominadas genéricamente como *Sociología de las lógicas de acción*, que enfocan el análisis organizacional como un intento de dar cuenta de los procesos concretos de construcción de las estrategias de los actores intra y extraorganizacionales en situaciones variables y multidimensionales (Alonso, 2007).

Las lógicas de acción no son ni previas, ni absolutas, ni responden a una estructura causal inmutable, sino que se constituyen en los mismos regímenes de acción históricamente determinados. De acuerdo con Amblard *et al.* (2005) las «lógicas de acción» remiten a la pluralidad de las razones que orientan a los actores en una situación de acción. El actor responde a diversas lógicas de conflicto y entendimiento insertadas en un marco histórico y cultural. La acción estratégica se combina con las vivencias grupales, la afirmación de identidades y antagonismos, y el entendimiento relacionado con la acción comunicacional. Estas lógicas no se circunscriben solo a los límites de un sistema de acción organizado, sino a un campo de acción institucional, cultural e histórico. Implícitamente, los autores que se aproximan a la sociología de la acción de Touraine (1987) reconocen que el «sistema concreto de acción» (Crozier y Friedberg, 1977) adquiere una mayor relevancia al enmarcarse en el sistema de acción histórico tourainiano, en tanto «capacidad de la sociedad de actuar sobre sí misma» (Amblard *et al.*, 2005: 212), por medio de una dialéctica de relaciones entre actores dirigentes y dirigidos, dominantes y dominados. Tal capacidad se realiza en tres niveles:



1. el nivel organizacional, en el cual se ubican los sistemas de acción que movilizan medios para actuar sobre el entorno;
2. el nivel institucional, en el que Touraine (1987) ubica el sistema político y
3. el nivel de la acción histórica, en el que están en juego las orientaciones culturales de la sociedad y su modo de desarrollo.

Enmarcados en este pensamiento, para entender las lógicas de acción de los empresarios habría que tener en cuenta por lo menos dos tipos de factores que operan en la conformación de sus estrategias: factores externos e internos. Los condicionantes «externos» refieren a aquellos que trascienden a la empresa. En este sentido hay que tener en cuenta que los actores sociales de los procesos productivos se conforman con perfiles actitudinales de muy lenta transformación, y que se han generado a partir de ciertos datos (derivados del nivel tanto institucional como histórico) que operan como parámetros, algunos de ellos comunes a todo actor económico, porque lo afectan a él en tanto condiciones estructurales inamovibles desde la condición de actor nacional. Son estos factores contextuales, de alta rigidez en sociedades como la uruguaya, los que enmarcan la propia historia de su desarrollo productivo y la experiencia del empresariado que opera en él.

Pero además hay que tener en cuenta como condicionante externo que, en tanto actor de un sistema globalizado, operan sobre él también un conjunto de condicionantes derivados del entorno supranacional, como son las nuevas reglas del mercado para la competitividad sobre la base de parámetros de calidad internacionales, la incidencia de las organizaciones multinacionales, entre otros. Por otro lado, que junto a estos factores «externos» operan otros, resultado de las lecturas que los actores hacen de su circunstancia, desde las experiencias vividas y la socialización actitudinal experimentada, con la autoevaluación de sus medios disponibles.

Nuestra perspectiva revaloriza otros aportes, que centrados en los actores y en la lectura que ellos hacen de sus circunstancias y del entorno, orientan su acción, no ya para modernizar la sociedad, sino para alcanzar objetivos, no únicos ni homogéneos para todos los empresarios, pero que tienen consecuencias para todos los actores involucrados directa e indirectamente en los sistemas de trabajo y en la sociedad en su conjunto. No es válido, pues, un razonamiento que no tenga en cuenta esa variabilidad de determinaciones e incidencia, y de orientaciones de conductas resultantes.

Sin embargo, esta variabilidad es acotable. Es decir, es posible, metodológicamente hablando, trazar una tipología de orientaciones de los actores sociales en la actividad económica. Desde esta perspectiva, lo que se puede trabajar a partir de la presente investigación son tipos ideales (Weber, 1949), es decir, que en su elaboración no se supone necesariamente conductas totalmente consistentes, sino concordancia y coherencia, que obviamente admiten desviaciones empíricas. Como lo postulara Weber, se trata de un instrumental apto para abordar el análisis con capacidad de comprensión.

## Tipologías de empresarios

La acumulación de conocimiento sociológico en torno a tipologías de empresarios data del comienzo de la disciplina misma. Ya a comienzos del siglo XX, Wilfredo Pareto, a partir de su estudio histórico sobre élites, hará una distinción de actores sociales en el campo de la actividad económica, de la cual surge, a su vez, una diferenciación clara de la categoría de empresario. Pareto, y más tarde Schumpeter hace distinciones importantes tomando en cuenta la relación del empresario con la innovación y con el logro.

Pareto contrasta lo que él identifica como un empresario «rentista» de aquel que denomina «especulador». Los rentistas son esencialmente hombres que perciben ingresos fijos, en tanto que los especuladores persiguen siempre mayores beneficios y corren siempre mayores riesgos. En sus palabras, los «especuladores» son activos, imaginativos, interesados en promover innovaciones, son especuladores tanto en el sentido filosófico del término como en su sentido económico. Los rentistas son pasivos, faltos de imaginación, conservadores.<sup>4</sup> Cada grupo tiene objetivos conscientes que afectan a la sociedad, pero ninguno de los dos grupos tienen conciencia de sus funciones sociales, es decir, de las consecuencias inesperadas de sus acciones deliberadas (Burke, 1996). Pareto, a diferencia de Weber, no tiene una inclinación especial para conferirle un sentido instrumental valorativo a la actividad empresarial. Observa sí, con perspicacia, que períodos de crecimiento económico lo favorecen, mientras que períodos de estancamiento o recesión son ventajosos para el rentista. No obstante, entiende que la clase de empresario especulador es la llamada a promover los cambios sociales y la de los rentistas a resistirlos. El equilibrio social se convierte de esta manera en el resultado de la interacción de ambas funciones.

Pero en la misma década, Joseph Schumpeter, realizó la tarea de otorgar al empresario un papel central en el desarrollo económico al convertirlo en el eje de los cambios. En su obra *Teoría del Desarrollo Económico*, publicada originalmente en 1912, hace descansar en la innovación y en el «empresario innovador» que la lleva a cabo, el mayor peso del desarrollo económico. Una función básica de todo empresario consiste en la búsqueda de ganancias extraordinarias y estas pueden provenir exclusivamente de la innovación. La necesidad de innovar lo lleva a seguir atentamente la evolución de las oportunidades técnicas

---

4 Se puede decir que no todos los empresarios ven a la empresa como un espacio económico para trascender más allá de su situación actual. Con respecto a esto Hernández (2003), en un análisis del empresariado mexicano, nos hablaba de la configuración de «empresarios ricos con empresas pobres». Esta frase puede bien ser ejemplificadora de una actitud patrimonialista donde lo importante para el empresario es mantener su nivel de vida y poseer un estatus económico, herencia cultural de ciertas clases terratenientes que lideraron el país durante el siglo XX, que evidencia una forma conformista de concebir la vida empresarial. Las ganancias se traducen en ahorros, pero no para reinvertir sino para amortiguar los impactos de posibles crisis que llegaran después.

que genera el potencial científico y, en algunos casos, a desarrollar directamente las nuevas tecnologías.

Ahora bien, si este vínculo del empresario con el desarrollo es de tanta importancia para la construcción tipológica como lo es su relación con un contexto dado, la crítica a estas tipologías pasa por la necesidad antes mencionada de remitir al empresario a su propia actividad, es decir, la forma cómo se organiza para producir: «las relaciones prácticas cotidianas que establece con otros actores, trabajadores, técnicos, incluso el Estado y los consumidores» (Errandonea y Supervielle, 1988: 22). La relación del empresario con el desarrollo pasa por este tipo de relaciones cotidianas, al ser estas las que producen la sociedad y configuran los actores colectivos.

Errandonea y Supervielle (1988) plantean la necesidad de generar una tipología a partir del reconocimiento de por lo menos dos problemas que ofician de contexto a la acción del empresario uruguayo: la dependencia (su carácter periférico) y el problema del tamaño del mercado. En este sentido cabe recordar que nuestro desarrollo industrial se caracterizó por la reducida dimensión del mercado interno al cual estuvo constitutivamente destinado, dada la coyuntura internacional que le dio lugar. De ello se ha derivado una estructura industrial liviana con actitud para un mercado limitado al «socaire» de la llamada «industrialización sustitutiva de importaciones» a partir de los años treinta, diversificada en varios productos requeridos por el abastecimiento del mercado interno. La única movilización posible fue la maximización de ese mercado interno, naturalmente limitado, por la vía de la habilitación del acceso potencial que la participación generalizada en el consumo podía producir.

A este contexto histórico el empresariado se acopló desarrollando un fuerte requerimiento —sobre todo inicial— de protección estatal, la que cuando podría haber comenzado a reducirse, debió acentuarse adaptándose al cambio de la coyuntura internacional que la hizo posible. El proteccionismo batllista fue una condición necesaria para la industrialización.

Otro rasgo característico de la conformación productiva del período ha sido el reducido número de unidades productivas por renglón, lo que provocó situaciones semimonopólicas, condicionadas además por las formas particulares de articulación política que tendieron a prevalecer, y que privilegiaron la determinación del acceso y el éxito empresarial en el mercado, más que cualquier virtud eficientista. Está claro que esta caracterización contextual del mercado destinatario dejará sus huellas bien marcadas en los diferentes tipos de actores.

Así, el empresario, que bajo estas condiciones se llegó a conformar, tendería a desarrollar las siguientes características (Errandonea y Supervielle, 1988: 55):

- a. Acostumbramiento a prosperar a la sombra del poder gubernamental, con acercamiento a su personal político y con tendencia a resolver sus problemas mediante medidas gubernamentales que gestionaba. Esta sería su habilidad prevalente, antes que la innovación o la capacidad de

riesgo inversor: la búsqueda de rentas políticas antes que competitivas. Zurbriggen (2006) ubica esta conducta como una manifestación propia de las reglas de juego particularistas predominantes en los Estados latinoamericanos, por las cuales la distribución de recursos y poder se realiza con el fin de satisfacer intereses particulares, en un ejercicio patrimonialista del poder. En este sentido, a igual que Pareto, se recurrió a la denominación de *rentista* para caracterizar este rasgo del empresariado.

- b. «La modalidad de este proteccionismo estatal tan connotado de particularismo y de modificaciones cotidianas, se traduce en intensa variabilidad de las políticas económicas (hasta los años cincuenta como variantes en las modalidades proteccionistas). Lo que tiende a desarrollar una actitud precavida de los empresarios uruguayos en relación con las condiciones bajo las cuales debían operar, y a tender a desestimar las decisiones irreversibles o de más corto plazo» (Errandonea y Supervielle, 1988: 56).
- c. Tendencia a preferir la obtención de créditos estatales económicos para sus inversiones antes que la reinversión de utilidades (capital de riesgo), lo que lo dotó de cierta impronta para el consumo conspicuo que en general le fomentó una actitud especuladora, más que innovadora, en el sentido schumpeteriano.

Desarrolladas estas características, podemos concluir que los analistas han tendido a enfatizar como rasgos del empresariado uruguayo características que lo constituían como poco emprendedor o innovador, que limitaba sus magras inclinaciones innovadoras a una rápida y redituable inversión, prefiriendo el ingrediente especulativo antes que la renovación tecnológica y con una fuerte matriz rentista en su origen.

La intención de esta investigación es reconstruir los tipos de empresarios a partir de la configuración de lógicas empresariales de acción. Abordaremos esta meta a partir del siguiente apartado orientado al análisis de los datos empíricos.



### Diseño metodológico

Como ha sido mencionado con anterioridad, el objetivo general de esta investigación queda definido como el aporte de conocimiento claro sobre cuál ha sido la tendencia seguida por la industria exportadora uruguaya en este proceso de desarrollo; sobre la complejidad que ha asumido la trama productiva uruguaya a la luz de las transformaciones del contexto acaecidas en este largo período y sobre qué papel ha jugado la estrategia de recursos humanos, si existiere, o en caso contrario, su ausencia.

La unidad de análisis principal de la investigación son las estrategias de los empresarios. Definimos como estrategias, las decisiones, las disposiciones y las acciones que los actores realizan con la convicción que ello los llevará a obtener determinados fines a partir de un análisis de situación del contexto espacio-temporal en el que operan.

Esta definición requiere varias precisiones. Los fines generales de todas las empresas en el marco de una economía capitalista son maximizar las ganancias del capital a corto plazo, pero en este caso no nos referimos a ese nivel de generalidad de los fines, sino que estos están condicionados por la forma en que se ubica el empresario en el contexto concreto en que vive. Por ello hablamos de «análisis de situación de un contexto sociotemporal en el que operan».

También incorporamos en la definición el concepto de ‘convicciones’ para señalar así que por un lado damos cuenta de la subjetividad del actor —en este caso del empresario— y que su racionalidad no es una racionalidad general sino es una racionalidad «situada», es decir, que toma en cuenta la posición social del actor, su concepción del mundo y en particular, su concepción de la propiedad (esto es muy importante porque como señalamos, por ejemplo, al no existir un mercado de capitales en el Uruguay, la concepción de la empresa para muchos empresarios es patrimonialista, es decir, debe dar renta). Pero, a su vez, es a partir de estas «convicciones» —Errandonea y Supervielle las denominaban «síndromes actitudinales»— que tienen más permanencia en el tiempo que las meras opiniones coyunturales y que incluso orientan las decisiones, disposiciones y acciones que realiza el empresario, por un lado y, por otro, influyen muy fuertemente tanto en los fines que se propone como en el análisis de la situación espaciotemporal en que se encuentra. Particularmente la mirada se hará sobre las convicciones en torno a la gestión de los recursos humanos, que se observará como un epifenómeno de las convicciones generales.

En este sentido esta postura nos lleva a concebir tipos ideales de estas convicciones que definimos como tipos de lógicas empresariales, tipos de

características sintéticas de múltiples estrategias específicas en las distintas dimensiones de la actividad empresarial. Pero si bien estos tipos ideales se nutren de las estrategias antes mencionadas, son en sentido estricto autónomas de estos tipos ideales y por ello, una empresa puede tener a veces estrategias específicas y puntuales que pertenecen a otros tipos de lógicas e incluso estrategias, que operan de forma contradictoria a distinto nivel de la realidad. Por ello nuestra unidad de análisis se desdobra por un lado en el análisis de las decisiones, las disposiciones y las acciones que realizan los empresarios, es decir, las estrategias concretas que se despliegan y por otro, los tipos de lógicas de empresariales que las enmarcan.

Finalmente, en cuanto a los sectores económicos, desde esta perspectiva deben visualizarse como constituyendo una referencia ineludible para la definición de situación espacio-temporal, o contexto, que el empresario realiza. Tanto porque en el sector se subsumen las tradiciones de producción, como hemos visto en Stinchcombe, como porque en ella se encuentran tanto los aliados en la relación a los otros actores de la producción, por ejemplo los sindicatos y el Estado, como también en otro plano, se transforman en los potenciales competidores directos en relación con el acceso al mercado y, en este caso específico, al mercado internacional.

Por lo tanto, la investigación dará cuenta de tres tipos de ordenamientos de información empírica. La del análisis de los cuatro sectores retenidos a partir de información secundaria agregada. Esta información nos permitirá percibir cuales son los sectores que en veinte años tuvieron un crecimiento, con ello, un crecimiento de la mano de obra y presumiblemente un crecimiento de competencias productivas específicas; una tipología inductivo-empírica de agregación y ordenamiento de las estrategias que se han tomado frente a las coyunturas internacionales de crisis o de apertura y globalización; y finalmente, la consistencia de los tipos ideales elaborados a imagen y semejanza de los tipos ideales weberianos, o sea, estilizaciones idealizadas de las lógicas de los empresarios que permiten ver cuán cerca están de cada una de estas estilizaciones las estrategias reales de dichos empresario y cuáles son las dominantes.

Las consecuencias de estas miradas combinadas se orientan a permitir concebir políticas de desarrollo industrial y de estrategias de desarrollo de mano de obra que tengan en cuenta tanto la dinámica propia de los sectores para pensar si es necesario apoyarlos o no, como fortalecer las tendencias actuales o intentar revertir las tendencias cuando estas parecen conducir a la desaparición del sector. Y por tanto permitan comprender las estrategias específicas de los empresarios en las distintas coyunturas, con posibles consecuencias de pérdidas o ganancias de competencias productivas de la mano de obra por un lado. Pero, en otro plano, advertir la necesidad de complejizar los modelos de medición de la evolución de la productividad, porque estas mediciones pueden estar sesgadas por procesos de contracción del valor agregado de las cadenas productivas, que están desaccumulando arrojándose al producto primario que tienen como insumo

de base o por el contrario porque las cadenas están en un proceso de ampliación. Lo que llevaría a comparar productividades de procesos muy diferentes.

Finalmente, y quizás sea la más importante de todas las miradas porque permite visualizar las lógicas empresariales dominantes y las que no lo son, ello posibilita pensar en políticas tendientes a concebir qué lógicas empresariales se deben fortalecer y qué lógicas deben ser debilitadas a su vez, qué tipo de medidas pueden ser las necesarias para incitar uno y otro tipo de lógica. Y ello tanto en el desarrollo empresarial en términos de características y nivel de competencias de la mano de obra que se quiere tener.

Esto implica:

- a. evaluar la evolución y la significación de las políticas de recursos humanos en la industria exportadora de Uruguay;
- b. identificar y analizar las coincidencias y los desfases entre los procesos de modernización tecnológica y las políticas laborales de dichas empresas, y
- c. llevar a cabo una tipología de estrategias empresariales tomando como eje central la estrategia de gestión de los recursos humanos.

Como proyecto, la presente investigación ha buscado responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la prioridad que tiene el desarrollo de los recursos humanos en el proceso de transformación productiva por el que transita Uruguay en las últimas décadas?

Para responder a esta pregunta hemos hecho hincapié en las siguientes preguntas específicas:

¿Cómo han repercutido en la demanda los cambios experimentados por las empresas exportadoras uruguayas? Responderemos a esta pregunta a través de una descripción del rol y una caracterización de los recursos humanos en estas empresas.

¿Las tendencias en modernización comercial y tecnológica, y la política de inversiones de la industria exportadora se ha correspondido con una modernización y una tecnificación creciente de los recursos humanos convocados, así como con una sistematización de los mecanismos aplicados al reclutamiento, a la selección, a la capacitación... del personal? Responderemos a esta pregunta desarrollando una descripción densa de estas prácticas y de la gestión de recursos humanos al interior de estas empresas.

¿Cuáles son los factores que coadyuvan a las congruencias así como a las incongruencias entre los procesos de modernización tecnológica y las políticas laborales de dichas empresas? Responderemos a esta pregunta construyendo una tipología de estrategias empresariales y analizando las oportunidades y las amenazas implícitas a determinados cursos de acción teniendo en cuenta la realidad del contexto, tanto micro como meso y macro.

Dados ciertos mecanismos utilizados por las empresas exportadoras para sortear los primeros desafíos, en la década de los noventa, para hacer frente a la modernización; ¿cuál es la evaluación tras casi dos décadas de avance en tanto el



impacto de su aplicación puede ser visto como agotado, insuficiente, renovado, fortalecido? Y ¿cómo han llevado estos esfuerzos en relación con otros sistemas, tales como el educativo, otras empresas, el Estado, etcétera? Desarrollaremos este punto en las conclusiones.

## Estrategia de investigación y actividades específicas

Los objetivos propuestos implican el análisis de una realidad que, por su propia definición, es compleja y multifacética. En ella se entrecruzan desde aspectos individuales, ligados por ejemplo a estilos de liderazgo y de conducción del personal, hasta las condicionantes económicas a nivel micro (la propia empresa) y a nivel macro (las evoluciones y las características de la economía del país y las peculiaridades de comercialización y producción del sector y su mercado de destino). Este ensamble de problemáticas de índole y calidad distinta nos conduce desde el inicio a aceptar una importante limitación: se trata de indagar en políticas empresariales, asumir el fenómeno desde la perspectiva de la demanda, y también de un único actor, sin dar voz a los actores sindicales, gubernamentales, a pesar de sus roles protagónicos. Simplemente se definió uno de los ángulos desde los cuales definir la problemática y en él se concentraron los esfuerzos. Esta es también la limitación reconocida por el estudio que se propone replicar.

Ante esta complejidad y atendiendo a los antecedentes, se propone, en primer lugar, abordar la problemática a través de una encuesta que, dentro de las pautas y las codificaciones previamente determinadas, permita la posterior universalización de la información y tuviera la flexibilidad suficiente como para recuperar los múltiples planos y las diferentes perspectivas, muchas veces contradictorias, que se hallan presentes en la realidad.

Para ello se propuso primeramente realizar reuniones de discusión y entrevistas de prueba con especialistas y jefes de recursos humanos (estudio piloto) para detectar los aspectos más relevantes y significativos del fenómeno así como sus manifestaciones concretas en el medio. Una vez constatada la realidad del fenómeno por este medio, se procederá a la revisión del cuestionario antecedente redactado por CEPAL para la elaboración del cuestionario definitivo, que constará de dos partes: una destinada al relevamiento estadístico y otra a aspectos cualitativos que se registrarían, no solo a partir de las respuestas a las preguntas previamente establecidas, sino también a partir de las opiniones e interpretaciones que aportaran los diferentes responsables de la gestión de recursos humanos.

La aplicación de un estudio cuantitativo (investigación de encuesta) nos permitirá analizar las correlaciones entre la modernización tecnológica y la de los recursos humanos, así como las mediaciones que en esta relación cumplen las actitudes empresariales y de los trabajadores ante el cambio en la organización social y técnica de la empresa uruguaya.

Complementariamente, el análisis de los aspectos cualitativos (investigación de terreno) nos permitirá relevar todo el espectro de interpretaciones que los diferentes actores construyen sobre la problemática y, con ello, recuperar la dimensión dinámica de la situación estudiada. Esta investigación de terreno se llevará a cabo mediante el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta, complementado con entrevistas a gerentes de recursos humanos. Este conocimiento ayudará a completar los hallazgos provenientes de los datos numéricos, contribuyendo a la construcción de una caracterización y de perfiles diferentes del empresariado uruguayo, como de una tipología de modelos de articulación entre modernización tecnológica y desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos.

Con base en ello, se prevén las siguientes actividades específicas:

Cuadro 1

Actividad	Subactividad
Reconstrucción del contexto	Significación del sector exportador en la economía uruguayo. Análisis de las principales tendencias en la gestión de recursos humanos (entrevistas y discusiones con dirigentes de empresas).
Reconstrucción del universo de la muestra en el contexto de la industria manufacturera	Estudio de la evolución de la población económicamente activa (PEA). Selección de las empresas exportadoras. Caracterización de los sectores seleccionados.
Elaboración de fundamentos para la encuesta	Organización de entrevistas y grupos de discusión con dirigentes de empresas. Caracterización de las políticas de recursos humanos y selección de variables relevantes.
Diseño del cuestionario	Fijación de objetivos y bloques temáticos. Abordaje cuantitativo y cualitativo.
Relevamiento y procesamiento de los datos	Redacción de informe metodológico. Elaboración de cuadros estadísticos. Procesamiento de información cualitativa.
Informe final	



### «Veinte años no es nada»: de la muestra de Rama y Silveira (1991) a nuestros días

Más allá de la necesidad de replicar el estudio de Rama y Silveira como estrategia de análisis para la evaluación de un modelo exportador en el tiempo interesa conocer por qué y cómo estos autores llegaron a la selección de la muestra que servirá de guía al presente análisis.

En la década de los noventa, cuando se lleva a cabo el mencionado estudio, la rama manufacturera empieza con la incorporación de tecnologías de última generación. Si bien no tiene un porcentaje de ocupación total no muy significativo, aunque tampoco y despreciable e interesaba ver cuál estaba siendo el impacto de la introducción tecnológica sobre esta variable. Ello hacía suponer que se iniciaba un proceso que, igual que en los países desarrollados, iría penetrando en la industria uruguaya con efectos similares: incorporación tecnológica para atender los requerimientos de calidad; descenso del empleo e incremento de las productividades. Por otra parte, también se esperaría una marcada tendencia a una transformación de los perfiles de los trabajadores (con mayor importancia de los técnicos), sobre todo educativos.

En el contexto de la industria manufacturera también interesó rescatar el papel de las empresas exportadoras. Su perfil indica que son firmas de más intensa incorporación de tecnología productiva, de establecimiento de controles de calidad y de modernización de los sistemas de supervisión técnica y administrativos. A su vez, teóricamente era de esperar

que ese conjunto de transformaciones implicaran un profundo cambio en la dotación de personal en el sentido de un mayor nivel educativo de la mano de obra, de una intensa política de calificaciones del personal expuesto a la necesidad de múltiples adaptaciones en su desempeño y una modernización más general de las relaciones laborales (Rama y Silveira, 1991: 16).

En este sentido, el sector industrial exportador constituiría el ámbito de mayor modernización en materia de recursos humanos:

ello tendría la doble significación de constituir la «frontera» de las políticas de recursos humanos y la señal de cambio para los restantes sectores productivos y para el sistema educativo sobre cuáles serán las tendencias de calificación lo que, a su vez y siempre teóricamente, debiera influir en una «socialización anticipatorio» de los comportamientos individuales e institucionales (Rama y Silveira, 1994: 16).

## Sectores exportadores seleccionados en la muestra: fundamentos y características de partida

Al interior de este universo (industria manufacturera exportadora), Rama y Silveira eligen ramas que por los montos exportadores, la innovación tecnológica requerida, el valor agregado o la especialización de la producción (con distinto peso en cada sector) resultaban de mayor interés. Como veremos en el siguiente capítulo, donde reconstruimos la situación actual de los mismos, todos ellos tienden a mantener los rasgos de configuración por los que fueron seleccionados en la muestra original. Estos rasgos, que los hacían significativos en la muestra original para el estudio de la situación de la industria manufacturera uruguaya, fueron:

- Química (química orgánica, química inorgánica, productos farmacéuticos, perfumería y cerámica)

Sus productos implicaron una novedad con relación a los rubros tradicionales de exportación uruguaya y alcanzaron un papel nada previsto aproximándose, en la década de los noventa, su valor global de exportación a los de la carne. Es un sector que arrancó esta etapa con grandes inversiones a nivel tecnológico y de los recursos humanos, tendiendo a ser los más calificados de la industria manufacturera. Habiendo registrado una gran dinámica de crecimiento en la década de los ochenta, tuvo un crecimiento muy alto a partir de la incorporación de nuevos productos. Todas estas características pensamos que se siguen manteniendo en la muestra actual.

- Textil (lana y fibras)

Uruguay registraba en este rubro una presencia mundial por el volumen de producción de lana y una ubicación internacional privilegiada en la exportación de lana peinada en tops. Todo ello ha hecho que las exportaciones textiles tuvieran un peso importante en los valores totales exportados.

El sector, a su vez, mostraba casos singulares de tecnología de última generación —en tops, por ejemplo— que en la década de los noventa eran situaciones que se presentaban en un sector donde claramente coexistían estas tecnologías con maquinarias antiguas.

Un estudio final de grado realizado en la Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración (Kent, Ituarte y Bernardo, 2007) señala que en el sector se pueden diferenciar a la fecha cuatro tipos de máquinas: las manuales, las automáticas, las computarizadas y las computarizadas posteriores a 1990. Las máquinas computarizadas son las introducidas posteriormente a la década de los noventa, entonces, de reciente incorporación. El resto de las máquinas computarizadas ya habían sido introducidas entre los setenta y los noventa. Entrados en el año 2000, las empresas exportadoras solo tenían máquinas de la década

de los ochenta, la mayoría ya disponían de máquinas de la década de los noventa y unas pocas posteriores a 2000, computadoras con programas especiales. Esta renovación se ha visto facilitada por la gran cantidad de empresas que han cerrado a nivel mundial.

Por otra parte, cabe remarcar otro cambio significativo del sector respecto a la muestra original. La producción de lana fue perdiendo espacio ante el avance de las fibras sintéticas. El descenso en el número de industrias vinculadas al sector textil durante la primera década de este milenio se ha asociado a la caída de la producción de lana a nivel nacional y a nivel mundial, y a la disminución de la demanda mundial de prendas de lana pura (volcándose en mayor medida a las mezclas con otras fibras) y especialmente a las prendas más livianas (de lanas de bajo micronaje: 18 a 20 micras).

- Cuero (curtiembre y accesorios)

Seleccionado originalmente a partir del volumen de ocupación, especialmente en la producción de accesorios. Coexistían en el sector equipamientos tecnológicos avanzados, teniendo una capacidad muy alta de producir valor agregado en la elaboración de productos específicos (asientos de autos, marroquinería, etcétera).

Actualmente el sector cuero se considera de los más castigados durante la última crisis mundial (2009), perdiendo gran cantidad de puestos de trabajo, aunque comenzó a recuperarse en el 2010 (ver estudio de realidad sectorial). En la región cerraron varias industrias importantes, que destinaban su producción a la industria automotriz. El cuero de Brasil ha ganado prestigio, habiéndose diferenciado tecnológicamente del resto de la región. En el país hubo una gran concentración del sector, actualmente quedan solo empresas multinacionales y escasas nacionales en el rubro de curtiembres.

- Vestimenta (algodón, lana y cuero)

Entendida como la actividad a partir de la cual se confeccionan prendas exteriores en talleres y fábricas, comenzó a desarrollarse en la década de los noventa y floreció a partir de una política económica registrada en Uruguay en la década de los setenta, buscando el país una nueva inserción internacional, incentivando las exportaciones. Está caracterizada como de mano de obra intensiva, dado que presenta en el proceso productivo una mayor intensidad relativa del factor trabajo, incorporando por cada unidad de producto final más mano de obra que el promedio de la industria nacional. Paralelamente, es una actividad de menor inversión en tecnología y que apela a una mano de obra de baja calificación, fundamentalmente femenina, sin especialización. Esto lo hace un sector muy sensible a nivel internacional y, por tanto, cargado de fuertes medidas proteccionistas a través de la imposición de

altos aranceles, fenómeno que ocurre tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

Al interior de la industria podemos encontrar situaciones diversas. La industria de vestimenta de Uruguay desarrolla tres tipos principales de actividad: confección de jeans, *prêt à porter* en tela (cadena y trama) para hombres y para damas, y fabricación de tejidos de punto. Luego de superada la crisis de 2002, creció la producción, las exportaciones, la generación de divisas y el empleo vinculado al sector. La industria ha incorporado innovación y tecnología, alcanzando mejores niveles de competitividad (Programa de competitividad de conglomerados y cadenas productivas, 2009).

## La selección de las empresas

En la publicación de Rama y Silveira (1991) uno de los primeros pasos es detectar las empresas que formaban parte de su muestra para abordar el tema de los recursos humanos. Planteaban que:

La tipología de desempeño de empresas exportadoras que desarrolló CEPAL (1986) clasifica a las mismas en permanentes dinámicas, permanentes no dinámicas y nuevas dinámicas. Se define como empresa dinámica «toda aquella que habiendo tenido una participación mayor o igual al 1% de las exportaciones totales en un cierto período, manifestó una tasa de crecimiento superior a la tasa global promedio anual de las exportaciones del Uruguay». En esta encuesta se concentró la atención en aquellas que hubieran presentado dinamismo en su comportamiento exportador en el período 1981-1988 (Rama y Silveira, 1991: 18).

Hoy en día plantearnos seguir este criterio y tener una muestra fiel es bastante difícil. Esto por varias razones. Por un lado, las exportaciones uruguayas 2005 y 2009 han sufrido distintos procesos, entre ellos la existencia de muchas más empresas que exportan, aunque con montos mucho menores que los usados en la muestra, grandes empresas que exportan muchos rubros; y el impacto de algunos factores, sobre todo externos, que hace que los montos de las exportaciones de las empresas en este período hayan sido muy variables. Por tanto si nos apegáramos fielmente al criterio usado por Rama y Silveira encontraríamos empresas que lideran las exportaciones solo en algunos años por sus altas fluctuaciones de exportaciones. Dado esto por la gran vertiginosidad de los mercados internacionales, definir las por este criterio como dinámicas o no dinámicas queda muy atado a variables coyunturales y no variables específicas de las empresas. Por otra parte, por el impacto de las distintas crisis internacionales la geografía empresarial dentro de estos sectores, como ya hemos mencionado, varió sustancialmente.

Teniendo en cuenta estos problemas, el criterio que seguimos es el siguiente: se consideran los montos exportados (en dólares FOB<sup>5</sup>) de las empresas de los sectores química, cuero, textil y vestimenta en el período 2005-2009, datos aportados por Uruguay XXI.<sup>6</sup> Para este período, se ordenan las empresas según el máximo valor exportado para un año dentro de ese período, considerándose solo aquellas empresas que han exportado más de dos millones de dólares FOB en cualquiera de los años. Son cien las empresas que quedan seleccionadas a través de este criterio.

Luego se procedió a calcular el peso de las exportaciones de las empresas en el total del país en cada año del período. Esto muestra como resultado que muy pocas son las empresas seleccionadas —y en pocos años del período a su vez— que muestran un peso mayor al 1% de las exportaciones totales del país en los años considerados.

Esto puede estar hablando de varias cuestiones. Por ejemplo, una pérdida de peso relativo de estos sectores en las exportaciones totales en los últimos veinte años. A su vez, algunos de los sectores relevados sufrieron dos grandes crisis como es la devaluación de Brasil (nuestro principal comprador) en 1999 y la crisis uruguaya en 2002. Esto implicó una fuerte reestructura en la composición del sector, siendo elevado para algunos sectores el cierre de fábricas, así como una reorientación del negocio de las empresas exportadoras —y su consecuente reorientación de las plantas—, trabajando para el mercado interno; como ha sido el caso de muchas empresas de la industria del calzado o la vestimenta, que desde mediados del noventa, incluso en períodos de plena expansión, decidieron cerrar para empezar a importar los productos de China e incluso mudar sus plantas a países vecinos.

Otro de los posibles factores que han intervenido en este proceso es el incremento del comercio con países asiáticos, China e India principalmente. Este cambio de destinos de exportación no es solo a nivel de Uruguay sino que como vemos es de impacto mundial. A su vez, este cambio en la demanda implica por un lado el aumento de productos de bajo valor agregado, por tanto se genera un cambio en la cadena de valor y en el producto. Pero por otro lado significa un mucho mayor énfasis en la demanda de cantidades, frente a la calidad, para la cual el sistema uruguayo está mejor preparado para producir.

Para dar cuenta de este proceso y sobre todo poder estudiar su impacto en los recursos humanos, presentamos a continuación un cuadro estadístico que pretende mostrar comparativamente el número de empresas relevadas por Rama

---

5 FOB: Free On Board. Es el precio de venta de un determinado artículo, incluyendo el valor de la mercancía y los gastos de transporte y maniobra de carga.

6 Cabe hacer la salvedad de que existen empresas que se repiten en el documento brindado por Uruguay XXI: generalmente se debe a que algunas empresas son «Ltda.» y también «S. A.». Esto no reviste problemas a la hora de realizar la muestra según nuestro criterio, ya que no hay ninguna empresa que si bien le suceda esto, al sumar el monto de sus exportaciones no llegue a los dos millones de dólares FOB, o bien que llegen y ya estaban consideradas dentro de la muestra.



y Silveira en 1991, poniendo énfasis en su situación actual, ya sea si están dentro de nuestra muestra o no, y de no estarlo en qué condiciones se encuentra la empresa en comparación a la muestra original de Rama y Silveira (1991).

Cuadro 2. Representativo de la evolución de la muestra de Rama Silveira (1991) al 2011

	Permanencia		No permanencia en la muestra			
	Permanece igual	Cambios (fusiones)	Recuperada	No exporta o no llega a nuestro límite	Muertas	Sin datos/ presumiblemente muertas
Textil	7		2	2	2	3
Vestimenta			2	1	2	3
Química	7	4	1	7	1	2
Cuero	4		2	1	2	1
No tenemos dato			No existen datos y no tenemos clara la rama de actividad. Presumiblemente muertas.			

Basándonos en este listado que nos actualizaba el universo de la muestra desarrollada por Rama y Silveira en 1991, y teniendo en cuenta las profundas transformaciones que habían ocurrido en el listado, se optó por respetarlo, pero siguiendo una estrategia de muestreo no estadístico sino teórico. En la medida en que nuestra perspectiva está orientada hacia objetivos de tipo comprensivistas, esta decisión parece ser la más adecuada para cumplir con la meta de construcción de una tipología de estrategias empresariales.

Se trató, por tanto, de un muestreo de situaciones que condujeran a problemas, asuntos o fenómenos que permitieran ir reconstruyendo estrategias de gestión de recursos humanos. Esto es congruente con la definición dada por Glaser y Strauss (1967) de los propósitos del muestreo teórico como aquel orientado a «maximizar las oportunidades de comparar acontecimientos, incidentes o sucesos para determinar cómo varía una categoría en términos de sus propiedades y dimensiones». La búsqueda analítica se orientó, por tanto, a muestrear a lo largo de las dimensiones y las propiedades de las estrategias empresariales, con especial énfasis en las estrategias de recursos humanos, buscando maximizar las similitudes y las diferencias para hacer más densas las categorías, diferenciarlas y especificar su rango de variabilidad.

En el marco de esta estrategia el relevamiento se detuvo en 23 empresas, quedando la muestra representada por:

Cuadro 3

Sectores	Empresas
Textil	6
Vestimenta	2
Química	11
Cuero	4

## Diseño del cuestionario

Los objetivos propuestos para el trabajo implicaban el análisis de una realidad que, por su propia definición, es compleja y multifacética. En ella se mezclan desde variables individuales que influyen en los estilos de gerencia y liderazgo del personal, y la misma orientación de las políticas a aplicar, hasta las condicionantes económicas a nivel micro (la propia empresa) y a nivel macro (las evoluciones y las características de la economía del país, y las peculiaridades de comercialización y producción del sector y sus mercados de destino). El diálogo permanente con el estudio antecedente nos llevó a la decisión de replicar el cuestionario original, aunque acordamos llevar a cabo una dinámica de entrevista estructurada que pudiera relevar dimensiones comparativamente, pero rescatando el significado que pudiera tener el cambio en caso de hallar indicios significativos.

Al poner el énfasis en los empresarios aceptamos la parcialidad de la estrategia original, asumiendo que no estarían presentes las voces ni de los trabajadores, ni de los sindicatos, ni del actor gubernamental, lo que no significa de ninguna manera desconocer sus roles protagónicos. Simplemente se definió uno de los ángulos posibles y en él se concentraron los esfuerzos.

Ante esta complejidad se decidió, antes de replicar el formulario con las pautas y las codificaciones que orientaron la investigación original, revisar sus contenidos a la luz de las transformaciones que hayan ocurrido en el tiempo transcurrido. Para ello recurrimos a entrevistas con expertos y entrevistas de prueba que pudieran determinadas, permitiera para detectar la relevancia actual de las partes del cuestionario.

Una vez observada la realidad de varias empresas se procedió al diseño del cuestionario que, como ya se indicara, consta de dos partes: una destinada al relevamiento estadístico y otra, a los aspectos cualitativos que se registrarían, no solo a partir de las respuestas a las preguntas previamente establecidas, sino también a partir de las opiniones y las interpretaciones que aportaran los diferentes responsables de la gestión del personal en la empresa.

El cuestionario se estructuró en bloques temáticos teniendo en cuenta el objetivo inicial: explicar el rol y la caracterización de los recursos humanos. En este ámbito intervienen diferentes variables que deben ser consideradas en su interjuego permanente para poder evaluar el papel del individuo en la organización. Por eso se dedicó a cada una de ellas un capítulo de la encuesta, respondiendo en su conjunto a una lógica global: solo los resultados combinados de los diferentes bloques permitirán la formulación de hipótesis de análisis del papel del factor humano en las empresas. Así, se aborda la identificación del:

1. Perfil de la empresa (ítem 1), indagando sobre su origen y evolución, su desempeño exportador, los principales períodos de crisis y el auge en el último período.
2. Organigrama funcional (ítem 2), donde se otorga un espacio importante al lugar que tiene el área de recursos humanos o personal en la

organización. Ello en el entendido de que la ubicación formal según jerarquías y funciones no siempre permite captar la naturaleza real de las relaciones humanas, pero sí constituye un punto de partida y un marco de referencia para el análisis.

3. Dotación (ítem 3), también aporta datos importantes sobre la evolución empresarial, no solo en cuanto a sus modificaciones numéricas sino también en lo que hace a su carácter de estable o no analizando la rotación, sus motivaciones, el ausentismo y las suyas. Dado que una política de administración de recursos humanos exitosa está definida por la capacidad para identificar, adiestrar y retener suficiente cantidad de funcionarios muy bien calificados, los siguiente ítems se orientaron a caracterizar esta gestión:
  - Búsqueda y reclutamiento (ítem 4) de personal (medios y mecanismos).
  - Proceso de selección (ítem 5): técnicas aplicadas, definición de perfiles, identificación de niveles educativos y de formación profesional, métodos de efectivización y dificultades en provisión de vacantes.
  - Seguimiento y evaluación de desempeño (ítem 6).

Todos estas instancias estarán presentes, como producto final, en los resultados obtenidos en cualquier plan de capacitación de personal que se quiera emprender, desde que elementos tan disímiles como el nivel educativo de base, el interés por determinadas áreas del conocimiento o de la actividad, las distancias al trabajo o el cuidado de los niños afectan el rendimiento y terminan perjudicando o facilitando los esfuerzos de aprestamiento. Una selección defectuosa o imprecisa culminará en pérdidas de tiempo y altos costos, tanto como la inexistencia de mecanismos de evaluación que detecten potenciales y actitudes dilapidará, sin obtener el resultado esperado, los esfuerzos por obtener comportamientos modificados a través de las actividades de capacitación.

1. Motivaciones (ítem 7): se busca puntualizar los factores de estimulación y beneficios que caractericen la participación del trabajador en el proceso de crecimiento y logros de la empresa, y que permitan establecer el grado de identificación con ella que pueda alcanzar.
2. Proceso de innovación tecnológica (ítem 8) y su instrumentación en materia de recursos humanos (reestructuración, reducción o reconversión).
3. Capacitación (ítem 9): haya sido provocada por cambios tecnológicos o no. Dado que el espacio de aprendizaje de las tareas es la instancia crucial en la relación producción-trabajador, se trata de definir desde los mecanismos de detección de necesidades de capacitación hasta las acciones concretas efectuadas, pasando por la selección del personal destinado a la actividad y la valorización que la empresa le otorga.

### La industria nacional en las últimas dos décadas

La finalidad específica de este apartado es indagar en el desarrollo de los subsectores objetos de estudio de esta investigación en términos de generación de empleo, productividad, estructura empresarial y exportaciones desde 1991 a 2009, siempre que los datos permitan completar este período. Este ejercicio se realizará en comparación, siempre que sea posible, a los rendimientos del sector industrial nacional y de los diferentes subsectores que lo componen. La finalidad última de este apartado es ofrecer datos de contexto que contribuyan a entender el marco histórico y socioeconómico en el cual las empresas toman sus decisiones, las que indudablemente repercutirán en sus políticas de gestión de recursos humanos.

Las limitaciones que imponen los datos disponibles no son menores dado que la disponibilidad de datos no es la deseada; los principales problemas devienen de los niveles de desagregación con que el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Banco Central del Uruguay (BCU) difunden sus datos.

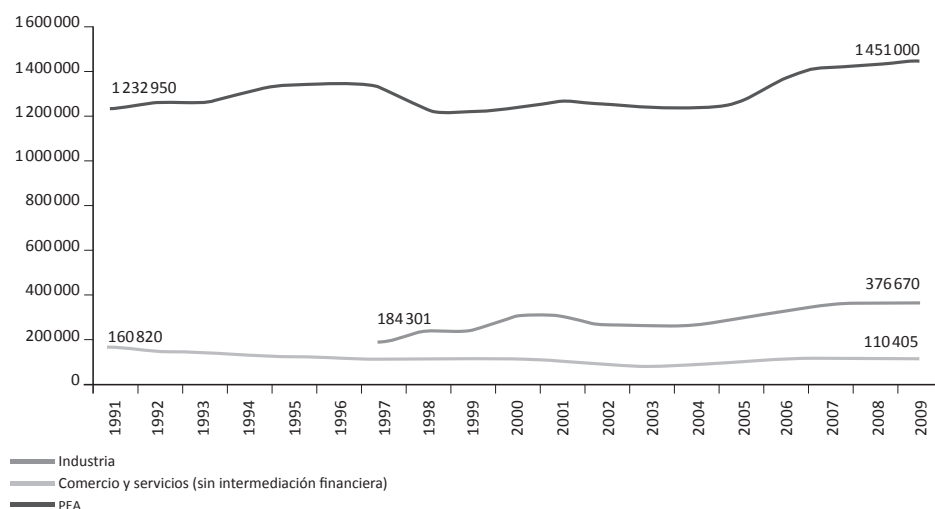
Las fuentes de datos con las que se trabajarán son las encuestas de actividad económica (INE), las encuestas de actividad industrial (INE), el sistema de cuentas nacionales (BCU) y en menor medida otros trabajos que oportunamente serán aludidos.

Este trabajo cuenta con cuatro secciones. La primera de ellas tratará acerca de la participación de la industria nacional en el mercado de trabajo nacional; se buscará saber cómo ha evolucionado el empleo y la generación de trabajo en las últimas dos décadas en el país, y conocer los rendimientos de la industria nacional en este sentido. Seguido a ello, se mostrarán los principales indicadores relativos a la productividad de la industria nacional en los últimos años, con especial énfasis en los subsectores que conciernen a este trabajo. Luego, se describirá la estructura empresarial de la industria nacional y su evolución en los últimos años para finalizar con una somera mirada al rendimiento exportador de los sectores que conciernen a esta investigación.

### La industria y el mercado laboral en los últimas dos décadas

Al revisar los datos de las últimas dos décadas se puede constatar que en los se han producido cambios muy significativos en la participación de la industria en la economía nacional. El primer dato que nos concierne es la participación de la industria en la generación de empleo en el mercado de trabajo.

Gráfico 1. PEA, empleo en industria y empleo en servicios (1991-2009)\*



Fuente: elaboración propia sobre la base de Juan Pablo Martí, *La economía popular en Uruguay*, cap. IV «Capacidad de absorción de la industria manufacturera uruguaya», Registro Permanente de Actividades Económicas (INE), Encuesta de Actividad Económica.

Nota: industrias de más de cuatro empleados.

Como se puede apreciar en el gráfico 1, el empleo industrial cayó sostenidamente en el período; en 1991 representaba 160 820 puestos de trabajo, mientras que en el año 2009 representa 110 405, en el contexto de una población económicamente activa que creció de 1 232 950 personas en 1991 a 1 451 000 personas en el año 2009. El empleo en la industria representa en 2009 apenas el 68% de los puestos de trabajo que ocupaba en 1991.

Contrariamente, el sector servicios ha crecido de forma importante en este período; pasa de 184 301 puestos de trabajo en 1997<sup>7</sup> a 110 405 en 2009, mostrando un aumento del 104% de los puestos de trabajo en el período, no sin significativas oscilaciones en el período.

Con estos datos se puede construir una tasa de ocupación industrial para el período, la cual se define como el cociente del empleo industrial sobre la población económicamente activa:

$$\text{Tasa de ocupación industrial} = \text{Empleo Industrial} / \text{PEA}$$

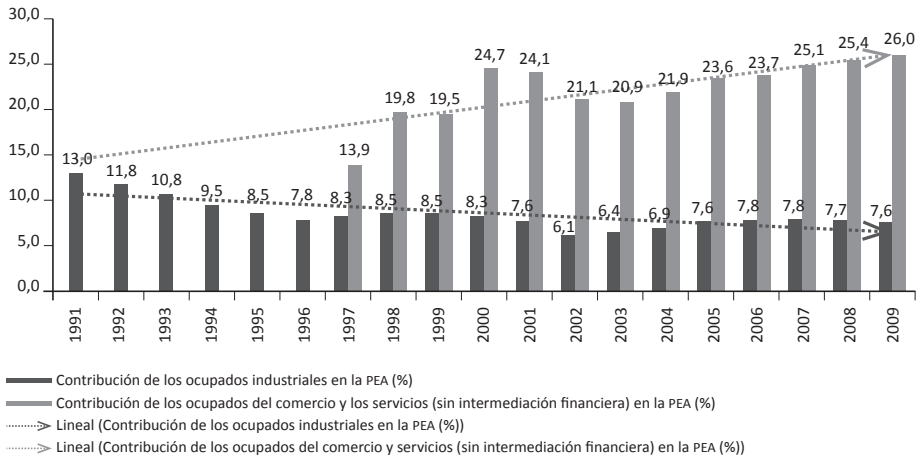
El mismo ejercicio se puede realizar para el sector servicios:

$$\text{Tasa de ocupación servicios} = \text{Empleo Servicios} / \text{PEA}$$

Los resultados que arroja este cálculo no son nada sorprendentes, pero una mirada más detallada a estos datos permite extraer algunas conjeturas para una mirada del período:

7 El año 1997 es el primer año con datos disponibles para el sector servicios.

Gráfico 2. Tasas de ocupación industrial, tasa de ocupación en los servicios (1991-2009)\*



Fuente: elaboración propia sobre la base de Juan Pablo Martí, *La economía popular en Uruguay*, cap. IV «Capacidad de absorción de la industria manufacturera uruguaya», Registro Permanente de Actividades Económicas (INE), Encuesta de Actividad Económica.

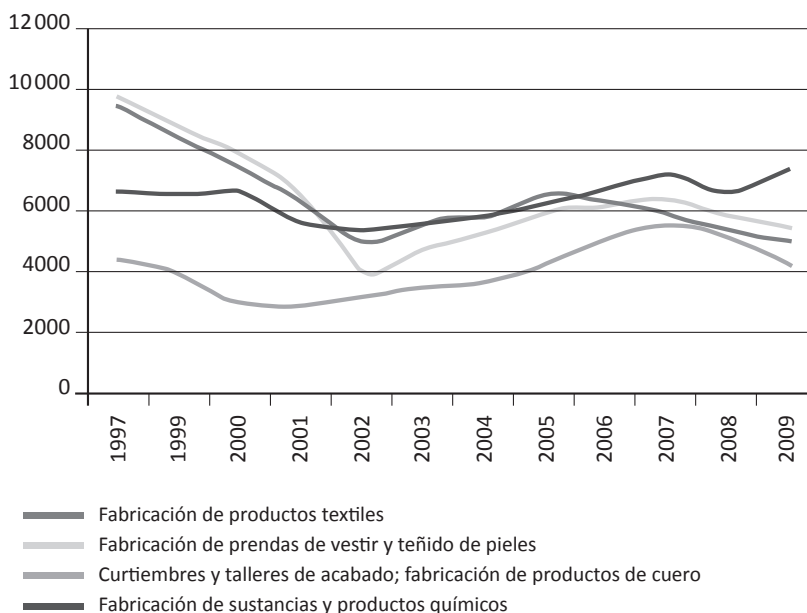
Nota: industrias de más de cuatro empleados.

La tasa de empleo industrial era de 13% en 1991, mientras que en el año 2009 representa un 7,6%. Contrariamente, la tasa de empleo del sector servicios es de 13,9% en el año 1997, y pasa a ubicarse en un 26% en el año 2009. Es de destacar que el año 2002 mostró la tasa de empleo industrial más baja del período y la segunda más baja del sector servicios; la crisis económica que venía atravesando el país, y que tuvo su mayor manifestación en ese año, afectó a los dos sectores en lo que tiene que ver con la generación de empleo. Las diferencias comenzarán a mostrarse luego de los años de crisis. La tasa de empleo en el sector servicios creció en cinco puntos entre el año 2002 y el año 2009; este crecimiento en el sector industrial fue de apenas un 1,5%. Por lo tanto, se comienza a visualizar que en estas dos décadas comienza un fuerte proceso de desindustrialización que se traduce claramente en la generación de empleo en el sector, mientras que el sector servicios comienza a crecer exponencialmente año tras año en la generación de empleo. A este proceso de desindustrialización —y de desindustrialización de la fuerza de trabajo— hay que añadirle el impacto de la crisis del año 2002, que no solo afectó a la sostenida caída que muestra la generación de empleo en el sector industrial en todo el período, sino que puede conjeturarse que la afectó estructuralmente a la industria nacional, provocando que la recuperación de los niveles de empleo luego de los años de crisis fueran dificultosos.

Es necesario para nuestro trabajo ampliar el foco de observación a los subsectores de la industria nacional, y así poder constatar lo ocurrido con los

subsectores que son objeto de nuestro estudio. Lamentablemente, la información desagregada por subsectores no se dispone para todos los años. Por lo tanto, se mostrará una serie incompleta desde el año 1997 (primer año disponible) al año 2009. No se disponen datos para el año 1998, por lo cual hay que tener cautela a la hora de presentar conclusiones sobre la evolución de los subsectores industriales en este período.

Gráfico 3. Ocupados del subsector textil, vestimenta, cuero y química\*



Fuente: elaboración propia sobre la base de Juan Pablo Martí, *La economía popular en Uruguay*, cap. IV «Capacidad de absorción de la industria manufacturera uruguaya», Registro Permanente de Actividades Económicas (INE), Encuesta de Actividad Económica.

Nota: industrias de más de cuatro empleados. Para el año 1998 no existen datos disponibles.

Con los datos disponibles desde 1997, puede sostenerse que el único de los subsectores que nos concierne que no ha perdido puestos de trabajo en el período fue el sector químico; en 1997 este subsector ostentaba 6686 puestos de trabajo, incrementándose a 7369 puestos en el año 2009. Mayoritariamente las tasas de crecimiento medias anuales de ocupación (ver cuadro 4) del sector químico han sido positivas en el período; existieron algunos años en los que la generación de trabajo en este subsector mostró tasas negativas particularmente fuertes (-15% en 2000-2001, y -8,1% en 2007-2008), pero la tasa de crecimiento media de ocupación para el período 1997-2009 es de 10,2%. Vista la tendencia general del sector industrial a perder peso en la generación de puestos de trabajo en el

mercado de empleo nacional, es probable que la industria química haya perdido puestos de trabajo con respecto al año 1991. Mas allá de este supuesto, con los datos existentes desde el año 1997 se puede afirmar que la industria química ha incrementado su participación de manera significativa en el mercado de trabajo, lo cual permite al menos relativizar el supuesto de pérdida de puestos de trabajo en el período 1991-2009 en este subsector. Incluso permite, al menos hipotéticamente, sostener que es un sector que representa una contratendencia en la generación de puestos de trabajo en el sector industrial.

Con los mismos datos, el sector del cuero muestra una tendencia de estabilidad en el largo plazo, pero con algunas fuertes oscilaciones. En el año 1997 el subsector del cuero generaba 4380 puestos de trabajo y en el año 2009 el mismo indicador mostraba 4294 puestos de trabajo. Bajo el mismo supuesto de pérdida de puestos de trabajo del subsector del cuero en el período 1991-2009 dada esta fuerte tendencia en este sentido del sector industrial, con los datos disponibles desde el año 1997, se observa que la tasa de crecimiento media de ocupación para el período 1997-2009 fue de -2%. Si bien hay una pérdida de puestos de trabajo, es poco significativa. A su vez, hay que considerar que si bien existen períodos de fuertes tasas negativas de crecimiento de la ocupación para este subsector (1997-2001, 2007-2009), también existen períodos de fuertes tasas de crecimiento media de ocupación positivas (2001-2007). Estos datos permiten conjeturar que la generación de trabajo en el subsector industrial del cuero está signada por las oscilaciones y la inestabilidad.

El subsector industrial de la vestimenta muestra una fuerte pérdida de puestos de trabajo en el período. Bajo el supuesto de que los sectores objeto de estudio en este trabajo no escapan a la tendencia general de pérdida de puestos de trabajo en el industria en el período 1991-2009, puede conjeturarse, con los datos disponibles desde 1997, que el sector de la vestimenta no solamente no pudo escapar a esta tendencia, sino que la sufre de forma muy pronunciada. En el año 1997 este sector generaba 9777 puestos de trabajo, es el sector de los que son objeto de estudio en este trabajo que más puestos generaba en el año 1997; pero en el año 2009 el número de puestos de trabajo ocupados se reduce a 5442, mostrando una tasa de crecimiento media de ocupación de -44,3% en el período. Este subsector parece ser el más afectado por la crisis económica de principios de la década, mostrando tasas de crecimiento media de ocupación en 2000-2001 del -17,5% y en 2001-2002 del -38,3%.

Similar comportamiento muestra el subsector textil. Los puestos de trabajo generados por este subsector en 1997 fueron 9495, mientras que en el año 2009 fueron 5030, revelando una extraordinaria caída en el período de la tasa de crecimiento media de ocupación de -47%. Apenas tres períodos muestran una tasa de crecimiento media de ocupación positiva en este sector (2002-03, 2003-04, 2004-05); son años posteriores a la crisis del 2002, lo cual parece vincularse a una tímida recuperación de la caída más profunda de este indicador para este subsector, que precisamente se da en ese año (-21,2%).



Cuadro 4. Tasas de crecimiento medias anuales de ocupación  
1997-2009 para sectores de referencia\*

	Total industria	Fabricación de productos textiles	Fabricación de prendas de vestir y teñido de pieles	Curtiembres y talleres de acabado; fabricación de productos de cuero	Fabricación de sustancias y de productos químicos
1997-1999	-5,5	-10,3	-10,3	-10,3	-1,9
1999-2000	-0,9	-11,9	-9,7	-23,5	1,5
2000-2001	-5,8	-15,4	-17,5	-2,6	-15,0
2001-2002	-21,0	-21,2	-38,3	9,5	-5,5
2002-2003	4,1	12,4	16,7	9,6	5,7
2003-2004	6,4	4,6	11,3	3,8	3,2
2004-2005	13,2	11,3	13,7	17,3	7,7
2005-2006	10,6	-4,1	3,8	20,3	7,6
2006-2007	4,4	-5,5	3,8	7,7	6,6
2007-2008	-0,4	-9,4	-9,4	-6,9	-8,1
2008-2009	0,1	-6,3	-6,3	-16,8	11,1
1997-2009	0,5	-47,0	-44,3	-2,0	10,2

Fuente: elaboración propia sobre la base de Juan Pablo Martí, *La economía popular en Uruguay*, cap. IV «Capacidad de absorción de la industria manufacturera uruguaya», Registro Permanente de Actividades Económicas (INE), Encuesta de Actividad Económica.

Nota: Industrias de más de cuatro empleados.

La industria mostró en el período 1997-2009, en los últimos años de la década de los noventa y los primeros años del siglo XX, tasas medias de crecimiento de la ocupación negativas; algunas de ellas muy importantes, como la del período 2001-2002 (-21%). Ya en los años posteriores prácticamente en todos los períodos disponibles este indicador mostró tasas positivas, pero dada la magnitud de la pérdida de empleos en los primeros años de 2000 la tasa global del período 1997-2009 se ubica en apenas un 0,5%, en el marco de una tendencia de bajas en la tasa de empleo industrial (gráfico 1) desde al año 1991.

Cuadro 5. *Ranking* de los subsectores industriales uruguayos según tasa de crecimiento media de ocupación (1997-2009)\*

	Total de la industria	0,5%
1	Producción de madera y productos de madera, caña, mimbre, corcho y otros materiales excepto muebles	60,5%
2	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques, y de otros tipos de equipo de transporte	32,3%
3	Fabricación de sustancias y productos de caucho y plástico	22,5%
4	Fabricación de sustancias y de productos químicos	10,2%
5	Elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco	9,8%
6	Fabricación de otros productos minerales no metálicos. Industrias metálicas básicas	4,0%
7	Fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos. Construcción de maquinaria exceptuando la maquinaria eléctrica. Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática	2,1%
8	Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos NCP, de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicación, de instrumentos médicos, ópticos y de precisión, y de relojes	2,1%
9	Curtiembres y talleres de acabado; fabricación de productos de cuero	-2,0%
10	Fabricación de papel y de productos de papel. Actividades de encuadernación, impresión, edición y reproducción de grabaciones	-7,4%
11	Fabricación de muebles; industrias manufactureras NCP	-12,7%
12	Fabricación de prendas de vestir y teñido de pieles	-44,3%
13	Fabricación de productos textiles	-47,0%

Fuente: elaboración propia sobre la base de Juan Pablo Martí, *La economía popular en Uruguay*, cap. IV «Capacidad de absorción de la industria manufacturera uruguaya», Registro Permanente de Actividades Económicas (INE), Encuesta de Actividad Económica.

Nota: Industrias de más de cuatro empleados.

Si comparamos la tasa de crecimiento media de ocupación de los sectores que nos conciernen en este trabajo con los otros subsectores de la industria (revisión 3 del código CIUU a tres dígitos) puede constatarse que el sector químico se ubica entre aquellos subsectores que más han incrementado el número de empleados, ubicándose en el cuarto lugar del *ranking* elaborado. El subsector del cuero se ubica en el noveno lugar, mostrando una poco significativa pérdida de puestos de trabajo. Los subsectores vestimenta y textil se ubican en los dos últimos lugares de todos los subsectores industriales.

De esta manera, podemos concluir en este apartado que, desde el estudio realizado de CEPAL en 1991, la industria nacional ha perdido peso en el mercado de trabajo nacional, reduciéndose este en términos agregados a prácticamente la mitad. A la hora de visualizar la generación de puestos de trabajo de los sectores que nos implican en este trabajo, la dinámica es diversa. Como se sostenía anteriormente, no hay disponibilidad de datos desagregados hasta el año

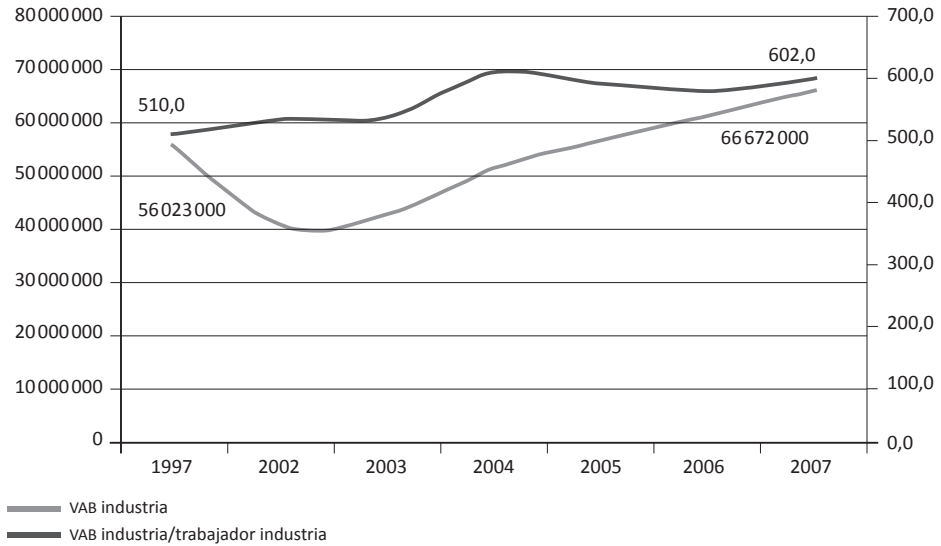
1997, pero con las limitaciones que esto impone es plausible sostener algunas conjeturas. De los subsectores que nos importan en este trabajo, el químico se muestra como el subsector al que el proceso de desindustrialización y apertura económica menos afectó en lo que respecta a generación de puestos de trabajo. El sector del cuero, si bien parece haber perdido puestos de trabajo a lo largo del período analizado, se caracteriza por la inestabilidad en la generación y pérdida de puestos de trabajo, mostrando en el devenir de este período fuertes oscilaciones. En cuanto a los sectores textil y vestimenta, se muestran como sectores que empleaban gran cantidad de personas a mediados de la década de los noventa, pero que han caído sostenidamente (apenas con leves repuntes luego de su peor año, 2002) en este indicador de forma muy trascendente, siendo los subsectores de la industria nacional que más puestos de trabajo han perdido en el período 1997-2009.

Cabe preguntarse si estos cambios en lo que respecta al número de trabajadores pueden tener que ver con aumentos de la productividad de los sectores. La introducción de nuevas tecnologías y nuevos procesos en las industrias puede ser otro factor que haya contribuido a reducir el número de puestos de trabajo necesarios. Esta hipótesis, a ser indagada en el siguiente apartado, estaría arrojando luz sobre una de las principales preguntas que han guiado la presente investigación: si existe correspondencia entre las opciones estratégicas tomadas por los actores que lideran este proceso y el nuevo paradigma científico centrado en la demanda de conocimientos y el desarrollo de los recursos humanos. De no ser así, la evidencia empírica estaría aportando elementos que pondrían en cuestionamiento el vínculo de estas estrategias productivas con el desarrollo social.

## El rendimiento de las industrias nacionales

Si la disponibilidad de datos no fue la deseada para realizar una reconstrucción de la participación de la industria y de los subsectores que nos conciernen en el mercado laboral, esta disponibilidad es aún más complicada para los objetivos que se proponen en este apartado. En otros trabajos se ha encontrado que en los ochenta la industria nacional fue el sector que presentaba el mayor peso en la generación de valor agregado en el país y vio reducida su participación en el producto en forma sostenida desde inicios de los noventa (Bittencourt y Domingo, 2005); se tomará esta información como un contexto con el cual presumir el rendimiento de años anteriores a los datos disponibles. Pocos son los años para los cuales el valor agregado bruto de producción (VAB) se encuentra desagregado por subsectores; de todas formas es posible inducir ciertas dinámicas en el período que atañe a este trabajo.

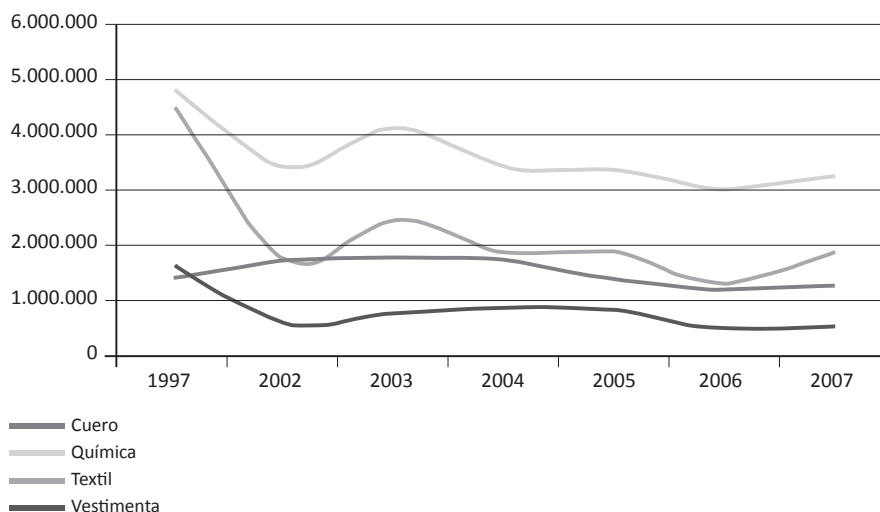
Gráfico 4: VAB industrial y valor agregado bruto industrial por trabajador de la industria, a precios constantes 1983 (1997-2007)\*



Fuente: elaboración propia sobre la base de series estadísticas del BCU  
 Nota: para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 la falta de ciertos datos implicó no poder realizar una serie completa.

En el marco de una pérdida sostenida de VAB de la industria en el producto nacional desde la apertura económica de los años noventa, con los datos disponibles, puede visualizarse (gráfico 4, eje principal) una recuperación de este indicador luego de la fuerte caída que sufrió hacia el año 2002, aunque dadas las limitaciones en la disponibilidad de datos, no es factible apreciar si esta recuperación alcanza los niveles de principios de los años noventa. En el eje secundario del mismo gráfico se puede apreciar la relación entre el valor agregado y el trabajado industrial, relación que nos aproxima a un indicador de productividad en la industria. Este indicador creció moderadamente por lo menos desde al año 1997 al año 2007.

Gráfico 5. Valor agregado bruto industrial de los subsectores cuero, química, textil y vestimenta (1997-2007)\*



Fuente: elaboración propia sobre la base de series estadísticas del BCU y Encuestas de Actividad Económica (INE).

Nota: para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 la falta de ciertos datos implicó no poder realizar una serie completa.

Si se visualiza el VAB de los sectores que corresponden a este trabajo, se puede constatar que el indicador cae para todos los sectores al menos desde el año 1997 al 2007.

La industria química muestra el mayor nivel de VAB en el año 1997 y, si bien baja en este indicador en el año 2007, de los cuatro subsectores que conciernen a este trabajo se coloca como el que mayor VAB genera, aunque el peso del VAB del sector químico prácticamente no se ha alterado en el total el VAB industrial (cuadro 6).

El subsector textil muestra una fuerte caída de su VAB entre los años 1997-2007. El peso de este subsector en el total del VAB generado por la industria pasó del 8% en 1997 a tan solo el 2,8% en el año 2007. A su vez, el subsector industrial del cuero presenta un comportamiento relativamente estable en el período 1997-2007; si bien se redujo moderadamente el VAB generado por este subsector, pasa de tener una participación porcentual del 2,5% en el VAB industrial a un 3,1% en 2007.

Por último, el subsector de la vestimenta es el sector que menos VAB genera de los cuatro sectores que nos corresponden en este trabajo. Su participación en el VAB industrial es de 2,9% en el año 1997 y en el año 2007 su peso se reduce a un 1,3%.

Cuadro 6. Porcentaje del valor agregado bruto industrial de los subsectores textil, vestimenta, cuero y química en el valor agregado bruto industrial nacional (1997-2007)\*

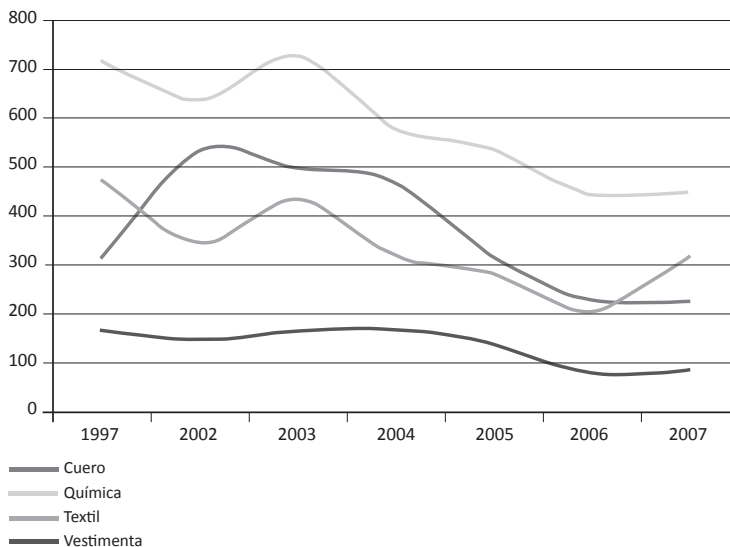
	Textil	Vestimenta	Cuero	Química
1997	8,0%	2,9%	2,5%	8,6%
2002	4,2%	1,4%	4,2%	8,4%
2003	5,7%	1,9%	4,3%	10,1%
2004	3,6%	2,1%	4,2%	8,4%
2005	3,2%	2,0%	3,3%	8,3%
2006	2,1%	1,1%	2,9%	7,4%
2007	2,8%	1,3%	3,1%	8,0%

Fuente: elaboración propia sobre la base de series estadísticas del BCU y Encuestas de Actividad Económica (INE).

Nota: para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 la falta de ciertos datos implicó no poder realizar una serie completa.

Cabe observar la relación del VAB/trabajador en los subsectores, relación que nos aproxima a un indicador sobre su productividad de los mismos en el período.

Gráfico 6. Valor agregado bruto industrial por trabajador de los subsectores cuero, química, textil y vestimenta (1997-2007)\*



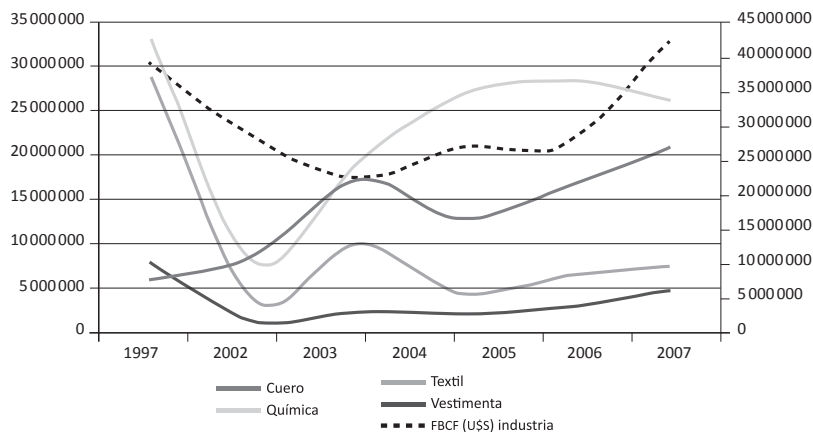
Fuente: elaboración propia sobre la base de series estadísticas del BCU y Encuestas de Actividad Económica (INE).

Nota: para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 la falta de ciertos datos implicó no poder realizar una serie completa.

Es de destacar que todos los subsectores analizados pierden productividad, entendida como la relación VAB/trabajador, difiriendo de los rendimientos en este indicador de la totalidad del sector industrial (ver gráfico 4). El mayor nivel de productividad se visualiza en la industria química, subsector que, si bien ha reducido sus niveles en el período 1997-2007, continuaba entre aquellos subsectores que conciernen a esta trabajo, como aquel que muestra mejores niveles en este indicador. El subsector textil cae prácticamente un tercio en esta relación; lo mismo sucede el subsector del cuero, en el cual curiosamente los niveles de productividad han sido los más elevados en el año 2002, lo que puede tener que ver con fuertes inversiones que redundaron en mejoras en la productividad en este subsector. La caída más pronunciada de la productividad se visualiza en el subsector vestimenta, caída que alcanza un -49% entre los años 1997-2007, situación que se adscribe a un subsector que se ha caracterizado históricamente por una productividad por trabajador sustancialmente menor a la media industrial.

Es necesario indagar si estas situaciones de baja de la productividad tienen que ver con una baja en la inversión en los distintos subsectores. Para ello se estudia la formación bruta de capital fijo.

Gráfico 7. FBCF de la industria y de los subsectores cuero, química, textil y vestimenta en U\$S corrientes (1997-2007)\*



Fuente: elaboración propia sobre la base de series estadísticas del BCU y Encuestas de Actividad Económica (INE)

Nota: para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 la falta de ciertos datos implicó no poder realizar una serie completa.

Como se puede visualizar en el gráfico 7, en el contexto de una fuerte caída en los niveles de inversión, hasta el año 2003, en la industria nacional y de una también fuerte recuperación desde al año 2005, los niveles de inversión han caído en tres de los subsectores en el período 1997-2007. Con los datos disponibles es plausible sostener que la crisis del año 2002 no solo golpeó a estos

subsectores en lo que respecta al número de puestos de trabajo que podían ocupar, sino también a sus niveles de inversión, los cuales tienden a recuperarse luego del año 2003, pero no alcanzan los niveles de 1997. Paradigmático es el caso del sector cuero, que muestra un crecimiento muy importante en los niveles de inversión en el período aunque con algunas oscilaciones interanuales. Estos niveles de inversión en el sector del cuero pueden relacionarse con el aumento en la productividad para este subsector durante los años de crisis económica visualizada en el gráfico 6.

## La estructura empresarial en la industria

Si bien es ampliamente conocido que en la estructura productiva nacional predominan los microemprendimientos, es necesario conocer la realidad de cada uno de los subsectores que son investigados en este trabajo a fin de conocer la dinámica de la estructura empresarial, ya que el tamaño de las empresas, medido por el número de empleados, se ha presentado como una variable muy relevante a tener en cuenta ya que contribuye a la explicación de diversos fenómenos del mundo productivo.

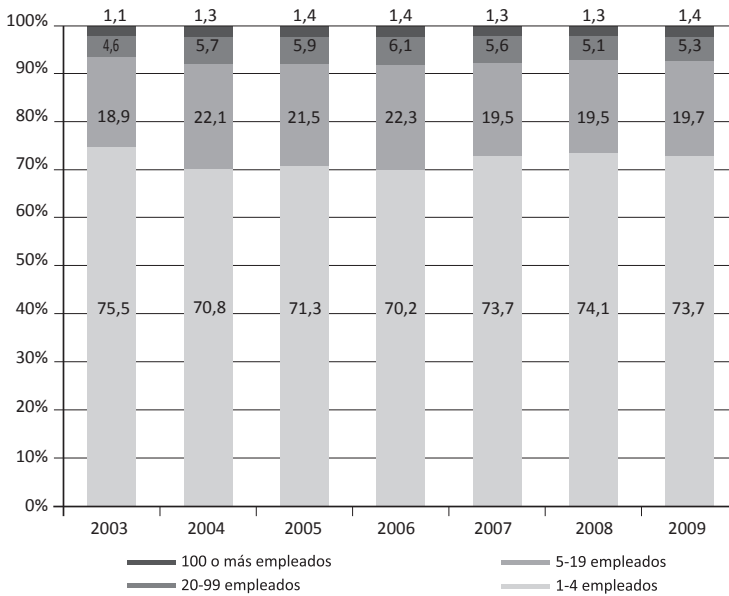
Por ejemplo, el 82% de la ganancia neta de empleo en la economía estadounidense fue generada por empresas de menos de cien empleados (Birch, 1979). Por otra parte, en el caso de las principales economías europeas, Storey y Johnson (1987) concluyen que la generación neta de empleo de las micro, pequeñas y medianas empresas es superior al de las grandes empresas. Timmons (1990) analiza los últimos años de la década de los ochenta en los Estados Unidos de Norteamérica y constata que el 50% de las innovaciones en procesos y el 95% de las innovaciones radicales se generan en pequeñas empresas recientemente creadas.

Los datos acerca del tamaño de las empresas se encuentran disponibles apenas desde el año 2003 al 2009, por lo cual la serie no abarca la década de los noventa y, a su vez, no se puede saber cuál es el efecto de la crisis económica sufrida en los primeros años de 2000 sobre esta variable. Igualmente, es posible distinguir algunas dinámicas que son propias de la industria en general, así como de cada uno de los subsectores. Se entenderá aquí a los microemprendimientos como aquellas entidades que ocupan de una a cuatro personas; las pequeñas empresas son aquellas que ocupan de cinco a diecinueve personas; las medianas empresas, aquellas que ocupan de veinte a noventa y nueve personas y las grandes empresas las que ocupan cien o más trabajadores.

Como se puede observar en el gráfico 8, la estructura productiva de la industria nacional está dominada por los microemprendimientos (uno a cuatro empleados), si bien se han reducido marginalmente durante el período 2003-2009.

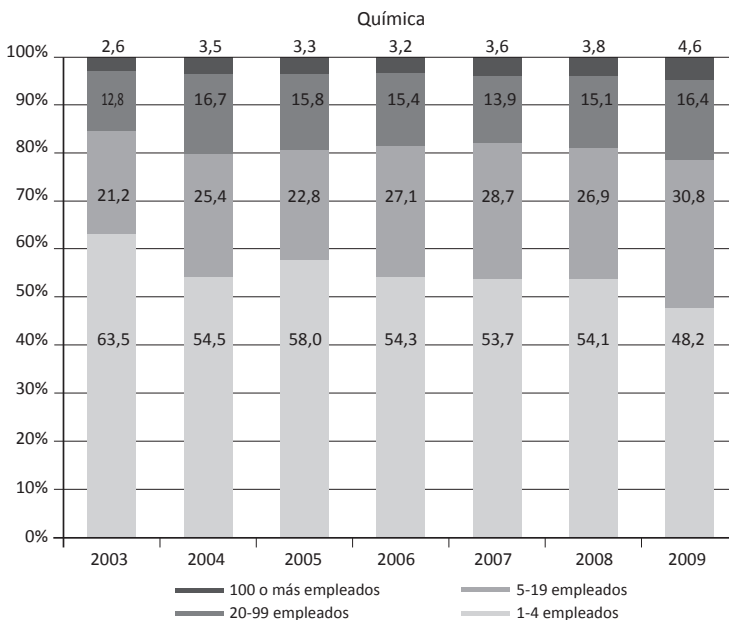


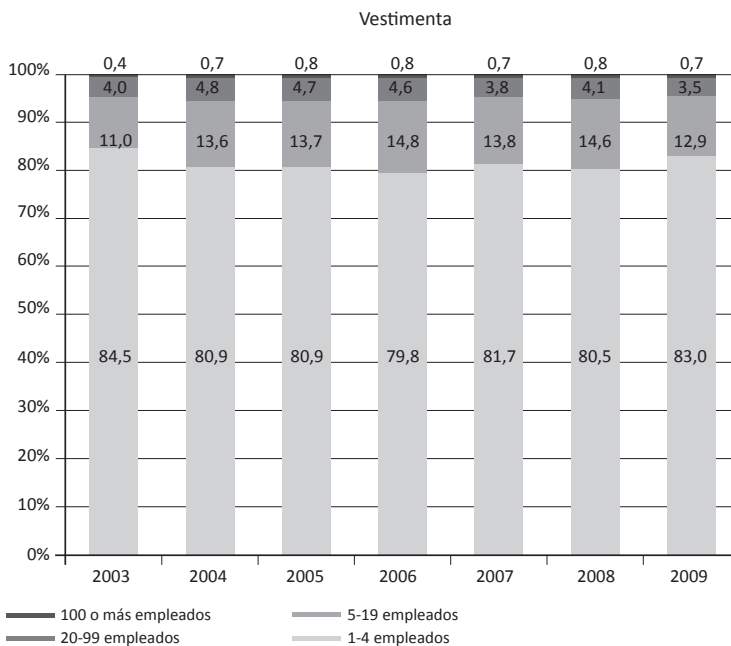
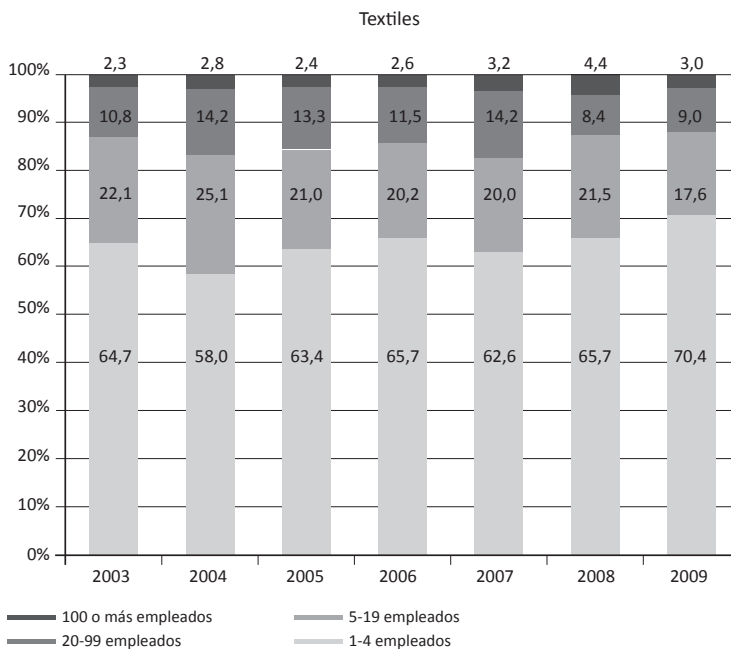
Gráfico 8. Entidades jurídicas con actividad económica de la industria según cantidad de empleados (2003-2009)

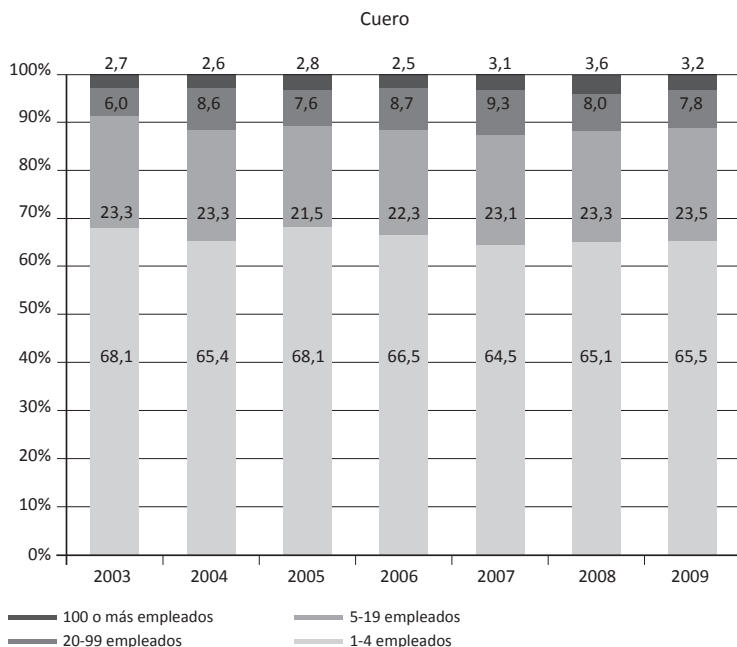


Fuente: elaboración propia sobre la base del Registro Permanente de Actividades Económicas (INE)

Gráfico 9. Entidades jurídicas con actividad económica de la industria según cantidad de empleados, subsectores textil, vestimenta, cuero y química (2003-2009)







Fuente: elaboración propia sobre la base del Registro Permanente de Actividades Económicas (INE)

Si bien todos los subsectores están impregnados de la tendencia general de la industria nacional a estar basada en microemprendimientos, existen algunas diferencias entre los subsectores. Por ejemplo, en el caso del subsector químico, las pequeñas, medianas y grandes empresas en conjunto crecen sostenidamente en el período y ya en el año 2009 superan en conjunto a los microemprendimientos, siendo el único subsector que presenta esta característica.

Por su parte, el sector textil evidencia la tendencia al aumento de los microemprendimientos. Esta situación sin dudas está relacionada con la fuerte reducción de puestos de trabajo que tuvo el sector en el período, lo que posibilita conjeturar que gran parte de la fuerza de trabajo que fue reasignada por este subsector entre los años noventa y 2000 buscó enmendar su situación laboral formando nuevos o pequeños o microemprendimientos.

En el subsector vestimenta se evidencia un mayor peso de los microemprendimientos en su estructura productiva al compararla con los otros subsectores de interés, pudiéndose deber a las mismas razones conjeturadas para el subsector textil.

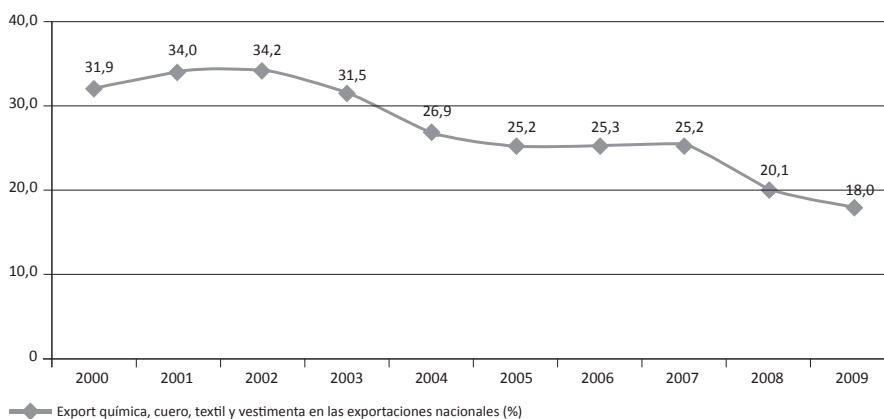
Por su parte, el sector el cuero no muestra grandes cambios en el período 2003-2009; predominan los microemprendimientos como en los otros subsectores analizados, el peso de las pequeñas empresas prácticamente se ve inalterado en estos años, aunque se constata un moderado incremento en el peso de las empresas grandes y medianas.

## Las exportaciones de la industria nacional

Dado que en este trabajo se apunta a las industrias nacionales exportadoras de los subsectores cuero, textil, vestimenta y química, es importante poder constatar la conducta exportadora de estos sectores. Nuevamente, la disponibilidad de datos no es la deseada; por lo tanto se trabajará con una serie de exportaciones que comienza en el año 2000 y culmina en el año 2009.

Como puede visualizarse en el gráfico 10, las exportaciones de los cuatro sectores tomados en conjunto han perdido peso relativo en el total de las exportaciones nacionales. Mientras que en el año 2000 los cuatro subsectores tomados en conjunto representaban el 31,9% de las exportaciones nacionales, hoy apenas representan el 18%.

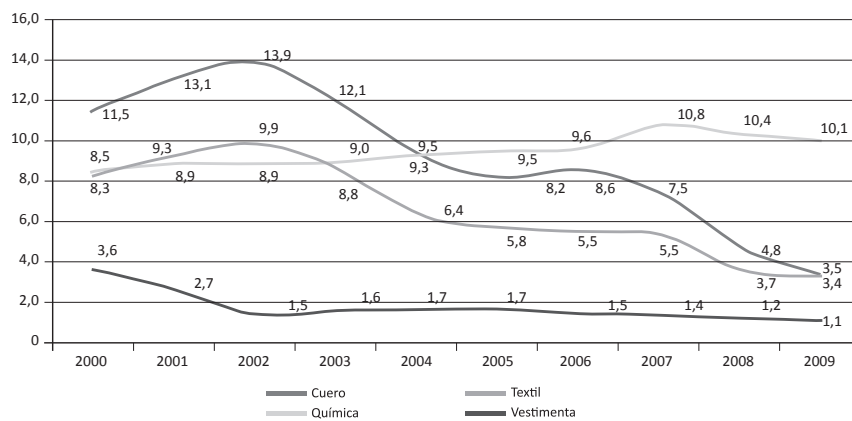
Gráfico 10. Contribución de las exportaciones nacionales de productos textiles, vestimenta, cuero y químicos (agregadas) a las exportaciones totales (2000-2009)



Fuente: elaboración propia sobre la base de datos aportados por Uruguay XXI.

Si observamos el peso de las exportaciones de cada uno de los subsectores por separado en el conjunto de las exportaciones nacionales, se puede constatar que la industria química es el único subsector que logró, desde el año 2000 al 2009, incrementar su contribución al total de las exportaciones nacionales. Los sectores del cuero y los textiles han caído de forma pronunciada en este período, mientras que el sector de la vestimenta, si bien también ha decaído, su caída fue moderada.

Gráfico 11. Contribución de las exportaciones nacionales de productos de cuero, químicos, textil y vestimenta a las exportaciones totales (2000-2009)



Fuente: datos aportados por Uruguay XXI <<http://www.uruguayxxi.gub uy/>>.

# Dimensiones estratégicas de la lógica empresarial

El objetivo de este apartado es distinguir lógicas empresariales a partir del análisis de la acción de los empresarios sobre el sistema, generando respuestas desde sus más diversos elementos. Esta inserción, no debe entenderse solamente como respuesta o forma de acción constitutiva del sistema sino como inserción dinámica y gestación mutua. A tales efectos, dimos relevancia a las siguientes dimensiones: evolución de la complejidad del proceso productivo, gama de productos finales, flexibilidad frente al mercado, incorporación de tecnologías o cambios organizaciones, tamaño, antigüedad de la empresa, gestión de la fuerza de trabajo.

Veinte años después de realizada la encuesta de Rama y Silveira la primera evidencia del cambio que nos ha llamado la atención ha sido durante la construcción de la muestra: la fuerte contracción y concentración que han tenido estas ramas exportadoras orientadas a la exportación. ¿Cuáles han sido las estrategias de desarrollo empresarial que han facilitado a estas empresas no solo sobrevivir a las sucesivas crisis sino mantenerse dentro de este auge exportador? ¿Cuáles son las estrategias que han podido desarrollar estas empresas ante la necesidad que tienen hoy de adecuarse a las transformaciones del mundo económico, sobre todo desde un país donde la producción no puede imponerse en relación con los volúmenes de producción de otros países? ¿Cuáles de ellas han podido llevar a cabo estos procesos de cambio bajo el paradigma de la eficiencia?

## Elementos de diferenciación estructural

En primer lugar sería importante distinguir las empresas de capital nacional de aquellas de capital extranjero. En la década de los noventa se instala, transversalmente a todos los sectores, una tendencia al crecimiento del capital transnacional. Sucede con la instalación de algunas plantas industriales, licenciatarias de grandes marcas internacionales en la industria de la vestimenta, o la inversión extranjera directa tanto en esta rama como en el resto de las analizadas. Sin duda, a partir de la década de los noventa el liderazgo de estas ramas lo pasan a ocupar empresas con origen del capital no nacional.<sup>8</sup> Esta distinción es relevante pues

---

8 En la última década, cuando en América Latina se observa un importante ingreso de inversión extranjera directa (IED), Uruguay —que tradicionalmente había sido una de las economías que menos ingresos por este concepto había recibido— presenta un proceso de transnacionalización muy intenso, registrando aumentos en los ingresos anuales de IED de 20% entre 1986 y 1998. La IED promedio recibida en los últimos cuatro años (330 millones de dólares al año) supera ampliamente la cifra récord alcanzada entre 1977 y 1982 (122,5 millones de dólares

nos permitirá analizar e identificar diferentes aspectos del comportamiento de las empresas transnacionales y compararlas con las empresas nacionales a los efectos de determinar la existencia de rasgos específicos de las primeras que puedan ser atribuidos a su carácter transnacional.

En la industria del cuero:

Cambió mucho la estructura de las empresas, sobre todo en el sector de cuero. Hoy quedan muy pocas curtiembres y casi todas son capital extranjero. Antes eran todas capital nacional. Hoy por ejemplo tenés la curtiembre más grande, es XXX, y después cambió de nombre, que hoy es XXXX. Es brasilera y es el 1% del capital global de XXX, o sea que es un piojo. Después tenés otra curtiembre grande que es XXX, que es del grupo XXX. Que por ejemplo, el mes pasado tuvo problemas y dijo: «Bueno, tengo problemas acá, no hago más los cueros acá, me los llevo para Argentina», sacó doscientos tipos así y ya está. Después otra curtiembre grande que tenés es XXXX, que está en San José, que es capital alemán (Curtiembre B).

En el sector de pinturas de la industria química:

[...] la empresa fue adquirida por una multinacional, ahí si hay, es de capitales holandeses. En el año noventa y seis, adquirida por capitales ingleses hasta el dos mil ocho, en el cual fue adquirida por XXXXX: pertenecen a capitales holandeses (Química N).

En el plástico, del mismo sector:

Bueno, esta otra crisis ya fue distinta porque también hay empresas que están compitiendo dentro de plaza y que son multinacionales. Esta empresa abrió una sucursal en Argentina en el año 2004 —creo que fue, o 2005— y está trabajando relativamente bien hoy en día, pero lo que está pasando acá en el mercado uruguayo es que se están instalando —por el tema de la Ley de Inversiones— empresas brasileñas más que nada, que son competencia directa para nosotros también. Hay una empresa que es bastante grande y tiene empresas en Costa Rica, en pila de países. Es ecuatoriana. Después, otra empresa que se instaló en San José, que de repente hasta ustedes fueron (Química T).

En la industria farmacéutica:

Química M es un laboratorio de especialidades farmacéuticas que fabrica y comercializa las especialidades farmacéuticas, tanto para Uruguay como también la comercialización se hace para algunos otros países. Somos fabricantes a pedido: los otros países nos piden los productos que precisan, pero son para los mismos lugares. No son para exportar a farmacias del exterior, sino para la misma 'familia' de empresas, digamos (Química M).

---

anuales), cuando a partir de la adopción de políticas económicas tendientes a una apertura de la economía, principalmente en materia financiera pero también comercial, operó un fuerte crecimiento de la IED. Este aumento de la IED, en el caso del sector industrial, determinó que las empresas transnacionales (ET) pasaran de controlar el 12,7% del valor agregado industrial en 1968, al 14,5% en 1978 y al 33,1% en 1996, a pesar de que no haber sido este sector el principal receptor de IED en el período (Bittencout y Domingo, 2000).

Por su parte, al interior de la industria nacional, hay que distinguir también distintas realidades. La muestra relevada evidencia una gran incidencia, independientemente de su tamaño, en todas estas empresas del capital familiar.

Por un lado encontramos aquellas empresas erigidas durante la etapa del modelo sustitutivo de importaciones, de temprana conformación en el Uruguay, pero que se consolida en la etapa posterior a la posguerra, extendiéndose hasta la década de los setenta. Son empresas que por medio del impulso emprendedor de sus dueños originales y el desarrollo de cierta capacidad de innovación que les permitió irse acomodando a los cambios, sobre todo tecnológicos y de productos que exigió la internacionalización de los mercados, han podido consolidarse y crecer. La década de los noventa y la primera década del presente siglo son períodos de auge exportador y consolidación de sus estrategias actuales. Como ejemplo de este tipo de empresas podemos mencionar a varias del sector textil o del sector de las curtiembres, incluso algunos laboratorios.

Empezó en el año 1964, así que pasó por bastantes altos y bajos de la economía del mundo y del país. En principio empezaron con, con bolsas, vendiendo bolsas de supermercado, pero después fueron redirigiendo el mercado, viendo para el futuro y hoy en día están imprimiendo flexografía, que es donde se genera más valor. De ahí la inteligencia de los dueños que supieron ver para dónde agarrar porque, por ejemplo, hay empresas del ramo que siguieron haciendo bolsas de supermercado y se fundieron hoy (Química T).

Tiene [...] de capitales uruguayos cien por cien [...], tiene más de sesenta años en el país. Funciona, básicamente como toda empresa familiar uruguaya, que por suerte nos va muy bien digamos, en el tema exportaciones y producción. Creo que somos pioneros en cuanto a innovación tecnológica, quizás no tan pioneros en el manejo de recursos humanos. Pero, bueno, estamos en proceso de cambio (Textil E).

Textil F nace en 1967 como una cooperativa de segundo grado. Sigue siendo hoy una cooperativa de segundo grado, quiere decir que las dueñas son las cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural, que están por todo el país. Desde los inicios nace con vocación exportadora: desde los inicios comenzó exportando. Durante toda su vida el componente exportador fue muy importante, eso fue inclusive creciendo con la etapa industrial que comienza en 1990, si bien hacía algo industrializando *à façon*. Pero en 1990 construimos una peñaduría propia, a medias con un grupo francés. Desde el año 2001, somos dueños de esa peñaduría, que además es la última construida en el país. La situación hoy y los últimos, les diría veinte años, es que más del 95% de la producción la exportamos fuera de la región. Esa es la realidad (Textil F).

O sea nosotros representamos productos de otros países y a su vez distribuimos productos nuestros en el mercado externo, en el mercado interno sí, porque lo hacemos directamente a través de Química R y en el mercado externo, en muchos lados a través de otras empresas, otros laboratorios,



otras empresas u otros distribuidores, en Ecuador, en Bolivia, en Paraguay, hay oficina de Química R, en Chile hay oficina de Química R, en Brasil hay una pequeña planta también, y si no en el resto de los países de Latinoamérica, América del Sur. En realidad se hace a través de vínculos con otras empresas, o son distribuidores o son laboratorios (Química R).

Química V comienza su actividad formal aproximadamente en el año 1961. Al principio comienza con el dueño, el principal propulsor de todo esto. Empezó siendo una barraca en sus orígenes. Y luego de a poquito, gracias a la intervención y al espíritu innovador de unos de sus dueños, que es el padre de los actuales, se asocia con otras personas y empiezan a generar, a hacer determinados productos para el tema del rubro veterinario, específicamente para grandes animales: equinos, ovinos, bovinos. Este es un proyecto muy tímido, en una barraca, con instrumentos y con tecnología muy rudimentaria. Y ahí comienzan a crecer. Tengo entendido que han pasado por varios períodos, incluso van varias mudanzas. Estuvieron en la calle Colonia, estuvieron en Colón, hasta llegar actualmente a la calle Millán. Al fallecer el papá, Raimundo, comienzan sus hijos a hacerse cargo, primero Rafael y, ahora actualmente, con Gonzalo. Y comienzan a incurrir en todo esto de la tecnología y de la globalización... (Química V)

Por otro lado, encontramos un conjunto de empresas nacionales surgidas en el entorno de las décadas de los ochenta y noventa que aparecen con un impulso emprendedor de antiguos trabajadores o empresarios que prueban aprovechar las ventajas competitivas que les otorgaba su antigüedad en el sector, que les hacía disponer de unos conocimientos que les permitía insertarse desde esta posición favorable en el nuevo contexto competitivo. Se trata de emprendedores en el contexto de su surgimiento. Se trata también de empresas de origen familiar, como el resto de las nacionales, pero muy diversas en tanto tamaño, ya que encontramos desde empresas de más de doscientos cincuenta empleados hasta empresas que no llegan a los cincuenta trabajadores.

Es una [empresa] familiar. Es un matrimonio que hace 25 años que tienen su curtiembre propia. En realidad, porque XXX, que es el dueño, ya trabajaba con un ingeniero que estaba en [...] una curtiembre. XXX ya trabajaba con ese señor. Entonces, fue adquiriendo experiencia y estuvo siempre en el ambiente. Hasta que un día decidieron comprar este terreno, con un galpón, algunas máquinas... Hace veinte años que está trabajando el matrimonio en esto (Curtiembre D).

En la década de los setenta. Empieza siendo una empresa de distribución y comercialización de productos importados, o sea, representa multinacionales del exterior en la línea de productos fitosanitarios, agroquímicos, productos veterinarios y de medicamentos, XXX. Esto fue así hasta el año 1999, cuando por efectos de la globalización, Química S pierde la representación de las multinacionales que le daban de comer en las líneas de agro y de veterinaria. Sigue manteniendo la representación en farma, y seguimos hasta hoy, con la representación de XXX, que es una de las multinacionales más importantes del mundo en XXX. En ese momento,

año 1999, año además de crisis mundial, decían: «Bueno, ¿qué hacemos?, ¿cerramos la línea de agro y veterinaria, salimos a buscar otro a quién representar, o qué?». Y urge la oportunidad de explorar la aventura de la fabricación nacional y eso ha llevado a lo que estamos hoy. En el año 2000, llevó a alquilar un pedazo de la planta en la que estamos hoy. Por suerte fue muy bien y realmente se descubrió un mundo nuevo. O sea el hecho de que está muy atado a la exportación, bueno, es la muestra que ustedes eligieron. Al empezar a fabricar acá, no solo teníamos el mercado local que sí podíamos atender al representar gente de afuera, sino que podíamos aventurarnos a exportar y Química S ha tenido un crecimiento importantísimo, desde el año 2002, los primeros años fueron un poco más trancados, a hoy. Hoy Química S tiene tres líneas de negocio: agro, veterinaria y XXX. Solo que el negocio se ha desarrollado un poco y se ha modificado. En agro hacemos, que es la parte más química del negocio. Hacemos agroquímicos: herbicidas, fungicidas, insecticidas y productos para uso en cultivos. En veterinaria tenemos dos subpatas: una que es de nutrición animal —estamos en el mercado de la suplementación animal— y después de medicamentos para ganado: inyectables, productos orales, baños. Y en farmahumana, como les decía, seguimos representando a XXX, y además desarrollamos en el año 2007 la línea de nutrición humana, en polvo, fabricación humana. Es lo que está allá. Así que eso es Química S (Química S).

Esta empresa, en realidad yo, estoy en el negocio de exportación desde 1981. Lo que pasa es que en el año 1995 hubo una crisis importante y la empresa en la que yo estaba sufrió esta crisis y hubo una división entre los socios que se concretó en el año 1996. Se abrieron las empresas, esta se conformó de la escisión de la otra, pero en realidad las dos siguieron trabajando. De hecho siguen trabajando, la otra empresa también. O sea que si bien desde el año 1981... la única crisis que tuvimos más bien fue societaria, no es una crisis tan grande económica, más bien fue societaria, en el 1995 o 1996. Y a partir de allí, que estoy solo, crisis no hemos tenido, más bien fue de franco crecimiento... (Vestimenta-Textil H).

En síntesis, existe una estructura compleja de la industria manufacturera exportadora en los sectores de referencia respecto al capital de origen y la antigüedad en el sector. A partir del impulso del modelo sustitutivo de importaciones se ha conformado la base del actual mapa productivo que potenciados por la acción de algunos empresarios emprendedores que han arriesgado estrategias de reconversión han podido perdurar. Por otro lado, pero también como producto de esta etapa un matriz de conformación del conocimiento productivo, aparecen aquellos empresarios quienes han arriesgado y decidido emprender nuevos negocios, dando un giro a su actividad. La inserción de empresas multinacionales posteriormente, termina de configurar el mapa productivo uruguayo actual.

Como una segunda categoría de corte, parece importante distinguir al interior de la muestra aquellas empresas que basan su producción en materias primas (*commodities*), y que sin duda, cuentan por su alta disponibilidad con

una relativa ventaja para insertarse a nivel internacional. Sin embargo, a medida que las exigencias de este mercado han crecido, diversificándose en múltiples aspectos, esta inserción se ha ido dificultando, la que solamente se logra en esta lógica mediante la ventaja competitiva de disponer o bien de grandes cantidades de materia prima o bien calidad.

Cantidad, siempre en estos rubros, puede ser definida como ventaja dependiendo de los mercados de destino; el desarrollo de los mercados asiáticos es el factor que les permite desarrollarse en este sentido. Sin embargo, cada vez son más los empresarios de estos sectores que mencionan la apuesta a la calidad como un prerequisite para las empresas uruguayas que buscan mantener posiciones competitivas en el exterior con base en algunos subproductos que les permitan diferenciarse:

dentro de ese perfil exportador nosotros, estamos bastante bien posicionados en Europa. Porque la industria topista está también muy instalada en el mercado. Digamos, las ventas en el mercado chino. China es uno de los grandes jugadores, en la compra de top, no tanto de calidad sino en cantidad. Nosotros dentro de la industria tenemos un perfil apuntando netamente a la calidad, no tanto a la cantidad. Pesar de que hace años que estamos funcionando a capacidad plena [...]. Si vendemos a China, pero, porque no se puede descuidar, pero nos enfocamos en, a la calidad. Nosotros ahora en marzo de este año, por ejemplo, instalamos ya una máquina y un método de procesamiento de la lana que es único en América, que se llama *superwash*, que es un proceso [en el] que ponemos el buzo en el lavarropas y la lana encoje. Esto es antiencogimiento de la lana. Bastante innovador. Y en América no existe. Nosotros somos los únicos que lo tenemos instalado (Textil E).

El papel más importante que Uruguay, y sobre todo nosotros, para vender, tenemos que hacer es un papel excelente. Para lucirnos tenemos que apuntar a la calidad (Curtiembre B).

Creo que el mundo, sobre todo para las empresas que queremos exportar, cada vez nos está obligando más a hacer las cosas bien. Y a Uruguay, si quiere competir tanto dentro como afuera, no le queda otra que diferenciarse por hacer las cosas bien. La única forma es tener implementado un buen sistema de control y de gestión de calidad. En ese sentido, nosotros, desde que hemos querido exportar, se nos ha subido la regla de la calidad. Pero vino bien, porque nos permitió diferenciarnos en Uruguay también. Hoy para nosotros, para Uruguay, en la industria química la principal competencia es China. Entonces, a precio con China no competís, la única forma es lograr convencer al cliente de que tenés una calidad mejor. Eso tiene dos partes, una parte es tener una marca fuerte, por eso las empresas invertimos tanto en publicidad, *marketing*... La marca fuerte, Coca-Cola,

tiene marca, nadie duda de la calidad. En Química S, que es una empresa nacional, las encuestas que hemos hecho, en Uruguay, en agro, de las empresas, la meten dentro de la bolsa de lo que es reconocimiento de marca de las multinacionales (Química S).

Por tanto, un dato relevante que surge de la información relevada es la apuesta a la calidad como elemento diferenciador que alcanza no solo, como habría de esperarse bajo ciertas teorías explicativas (Lall, 2000), a aquellas ramas consideradas como de alta incorporación en tecnología —como lo es en la muestra la rama química— sino también a aquellas que podrían considerarse de relativamente bajo contenido tecnológico (lana, cuero o vestimenta).

El dato aporta elementos de reflexión interesantes al evidenciar que existe, en estos sectores, la posibilidad de agregar valor y en especial, conocimiento, en la medida en que se incorporen estos requerimientos, aún en estos bienes donde tradicionalmente se pensó que estas posibilidades eran limitadas.<sup>9</sup> Las reflexiones antes expuestas de Machinea (2007) en torno a la posibilidad de que algunas empresas empiecen a dinamizar su actividad, no tanto a partir de una incorporación intensa de tecnología, sino a partir de procesos de diferenciación vertical en términos de calidad, aportan elementos para nuestra reflexión posterior sobre lo que está pasando en estas empresas respecto a la gestión del conocimiento y de los recursos humanos como elemento potenciador de estas dinámicas.

## Las estrategias productivas frente a los efectos de las crisis internacionales

En principio podemos afirmar que, con más dificultades la industria nacional que en la transnacional, todas han tenido períodos de auge, pero sobre todo han desarrollado estrategias para ir sorteando períodos de crisis.

Al respecto hemos tipificado estas estrategias en estrategias de:

- a. retraimiento;
- b. estabilidad e
- c. innovación

### Retraimiento como estrategia ante las crisis internacionales

En primer lugar, mencionaremos la actitud de algunos empresarios que, sin arriesgarse a realizar algún cambio, han manifestado una actitud que llamaremos *de retraimiento*. En este caso, sin embargo, deben diferenciarse aquellos que optaron por una estrategia comercial consecuencia de la caída en la demanda de los mercados internacionales, reforzando su presencia en el mercado interno, de actitudes más conservadoras, orientadas a disminuir la producción, amortiguándose en el Estado de forma de paliar algunos de los efectos más perversos sobre

---

9 Machinea y Vera (2007) ponen de relevancia cómo estos procesos, además de elevar el valor de las exportaciones, dan origen a encadenamientos dinámicos en diversos sentidos con el resto de la economía.

el personal. Encontramos estas empresas en los sectores más afectados por la reciente crisis europea, es decir, los sectores cuero, textil y vestimenta, tratándose de empresas de capital nacional.

Sí, tal vez no tanto si varió mucho personal. Lo que sí, volvió a tener mucho auge en los últimos tres años —más que nada, sobre todo, [ahora] que no estamos trabajando más con México— son los seguros de paro. Nosotros tenemos más o menos tres meses típicos —por decir algo: julio, agosto, setiembre—, [en los que] [...] estamos enviando a gente a seguro de paro normalmente, mientras en 2005, 2006, 2007 —que estábamos trabajando con México— lo bueno era que cuando se terminaba la temporada acá, seguíamos trabajando con la temporada del hemisferio norte. Entonces eso se frenó de manera muy abrupta y está generando el envío de personal a seguro de paro (Vestimenta L).

Nosotros en el 2005 teníamos más o menos 480 personas y hoy estamos en 190 o 200. La última crisis, la del año pasado, estuvo fuertísima, porque al ser una crisis mundial pegó sobre todo en los bienes de lujo. Date cuenta de que el auto con asientos de cuero es el auto de lujo y se dejó de vender. Eso repercutió. A nosotros nos pegó muy fuerte, porque a General Motors le vendíamos para hacer el modelo Cooper —son esas camionetas grandes, que tienen las ruedas grandes—. Es impresionante. Pegó en esos autos, porque subió mucho el petróleo también, cambió la mentalidad del mercado automotriz, y cada vez están haciendo autos más chicos y con motores más chicos y más compactos. Como cada vez hay más autos, son más chicos y más baratos. ¿En qué repercute? En autos grandes, de motores grandes y de mucho lujo. Ahí repercutió mucho. En diciembre de 2008 y enero de 2009 tuve que despedir a 160 personas. La verdad es que estuvo complicado. Un dato que les puede interesar relevar es que el BPS nos informó cuánta gente tuvimos en el seguro de paro y cómo era el tema del seguro. Del 2007 a la fecha el BSP gastó en la empresa por seguro de paro 1 500 000 dólares, hablando de 200 y 300 empleados que tuvimos en 2007. Es un poco la política que está usando el Ministerio de Trabajo [y Seguridad Social] cuando hay conflicto: «no despidas, mandalo al seguro de paro», pero sale caro (Curtiembre B).

Una segunda estrategia de retraimiento observada es aquella que afecta ya sea a la complejidad del proceso productivo, tendiendo a retroceder algunos pasos en la cadena productiva, o bien a la diversidad de productos a ser desarrollados, que tienden a especializarse en unos pocos. Las consecuencias del desarrollo de este tipo de estrategias repercuten sobre todo en la calidad, pérdida de valor comercial, de capacidades productivas, entre otras.

Como que está sufriendo un proceso de desindustrialización del sector del cuero. Vos conseguís el cuero crudo que sale del frigorífico, con la grasa, le hacés el proceso, lo curtís —que sería a lo que en la antigüedad le echabas sal—, lo procesás hasta que terminás pintándolo y vendiéndolo terminado. Lo podés vender a las fábricas de calzado o marroquinerías, y los procesan y los venden como funda automotriz, como zapato, lo que sea.

Acá en Uruguay se dejó de fabricar y cada vez se está terminando menos y cada vez vas un pasito más atrás en el proceso. El año pasado se estaba haciendo un poquito más semiterminado y ahora se está haciendo menos y se está haciendo *wet blue*, que es la parte básica. El cuero se curte para que quede en un estado de estabilidad y no se deteriore, y se vende como *wet blue* (Curtiembre B).

Cada vez se está terminando menos. Nosotros hacíamos terminado para exportar. Y si no, hacíamos el cuero con cierto proceso de terminación aunque no terminado propiamente dicho. El terminado es que ya lo pintaste, lo dejaste bien brillante y hasta lo pudiste haber cortado. Eso, por ejemplo, se hacía. Nosotros, por ejemplo, vendíamos a General Motors, los vecinos le vendían a BMW, Paycueros le vendía a Adidas. Ahora cada vez vamos un pasito más atrás y se lleva todo para terminar. Nosotros, por ejemplo, estamos vendiendo sillones en México y uno de los muchachos que trabaja acá, que tenemos de vendedor en México, me decía que en México el sillón uruguayo es buenísimo y la calidad solo se compara con un sillón italiano. El tema es que salen lo mismo. Si vos estás en México y ves algo que dice: «Made in Uruguay» y algo que te dice «Made in Italy», ¿qué te compras? El italiano, el europeo, capaz a nosotros nos pasa lo mismo... Entonces, estamos caros, pero la calidad es buena (Curtiembre B).

Cuero semiterminado, *wet blue* y algo de cuero para plaza. «Semiterminado» es, digamos, curtido y pintado. Puede ser hasta un cuero estucado. El *wet blue* recibe un tratamiento inicial con cromo que después puede ser utilizado para distintas finalidades en otras curtiembres, y requiere seguir con otros procesos, pero básicamente eso es. Nuestros cueros se utilizan para la industria automotriz, aeroespacial, y mas allá, para plaza, para muebles (Curtiembre C).

Sí, el ochenta y casi el noventa por ciento es tops de lana. Y el otro sería lana lavada, y *noil* es un subproducto: es como una pelusita, como un algodón que va cayendo debajo de las máquinas durante el proceso de fabricación del top, y que se vende a mucho menor precio que el top, pero es un producto en sí mismo (Textil E).

Nosotros hemos cambiado un poco en los últimos cinco años. Hemos inhibido mucho el trabajo de terminación y de costura, amén de que la empresa está más afuera. De subcontratarlo (Textil J).

Por último, también caracterizamos de retraimiento la respuesta de algunos empresarios que, ubicados en la producción con base en materias primas de origen primario por la disponibilidad antes mencionada, han jugado con la ecuación cantidad-calidad, apostaron a los grandes compradores globales, enfocándose en el volumen.

No, la lana siempre se vende. O sea que en volumen exportado yo te diría que ese no es el problema más allá de que ha habido trancazos del mercado. Lo más importante han sido las sucesivas crisis del mercado de la lana. Cuando hablo de crisis, [hablo] sobre todo de precios. Por supuesto

que la crisis más grande de la lana fue la de la década de los noventa, que arrancó en 1991 con la caída del la Unión Soviética —principal comprador de lana—, se alarga por la caída del sistema de precios piso de la lana de Australia. Eso duró prácticamente una década, incluso doce años duró. Y bueno, fue una gran crisis donde lo que pasó fue que los precios estuvieron muy, muy, deprimidos por sobrestock en el mundo. Pero aún así se seguía exportando y vendiendo. Incluso con la desaparición gradual de la industria textil lanera en Uruguay todo el complejo lanero pasó a exportar en forma creciente. Si bien Uruguay siempre fue un exportador muy importante, los pocos volúmenes que se vendían en la plaza local pasaron a exportarse. Hay que tener presente un tema: Uruguay aún así sigue siendo hoy el segundo exportador de tops lana del mundo. Es de los pocos rubros donde ese sitial se sigue manteniendo (Textil F).

En definitiva, el retraimiento como estrategia aparece como una respuesta defensiva orientada siempre a la reducción de costos, con efectos negativos sobre todo en la calidad, en detrimento de la generación de valor como de capacidades productivas, y con repercusiones negativas, tanto en el nivel de empleo como en la generación de conocimiento y el desarrollo de recursos humanos. Para estas empresas, por tanto, podríamos hipotetizar que los recursos humanos no tendrían la prioridad que se espera bajo las hipótesis teóricas del paradigma que estamos contrastando.

### Estabilidad como recurso ante las crisis internacionales

En segundo lugar, destaca la capacidad que han tenido algunas empresas uruguayas de estabilizarse con base en mantener algunos vínculos privilegiados, bien por la retención de ciertos clientes, bien logrando la representación de marcas como medida que les permita estar más consolidados en ciertos mercados.

Si existen lazos comerciales importantes, acá se trabaja mucho la dirección misma. El titular es el que trabaja mucho con el mercado internacional y ha logrado algunas asociaciones con el hecho de tener algunos clientes estables y fijos que son aquellos para los cuales trabajamos de forma constante. Más allá de que es un objetivo por parte de la dirección el de ir atesorando nuevos mercados y ampliando la cartera de clientes, tenemos algunas alianzas en ese sentido (Curtiembre C).

En nuestra búsqueda por vincular las estrategias empresariales con las dinámicas en torno a la gestión de recursos humanos, la búsqueda de una situación estable que no incentive a modificaciones esperaríamos que no demande mayores cambios en cuanto a la gestión de recursos humanos o del conocimiento. Respecto a esta área la estrategia sería de reproducción de las mismas prácticas sobre las cuales se está gestionando.

## El empresario innovador o integrado: reorientación de la estrategia ante las crisis internacionales

En tercer lugar, tipificamos aquellas estrategias que pueden ser tomadas como innovadoras en el sentido de que reorientan su estrategia comercial, pero ya no en un sentido de retraer alguna variable, tales como empleo, calidad, producción, sino que en otro marco actitudinal se han orientado a la búsqueda de nuevas oportunidades, como por ejemplo insertarse en mercados de compradores de productos especializados o en nichos de mercado de menor volumen pero de alta calidad. La tendencia en este caso ha sido concentrarse en segmentos de mercado más rentables y especializados, es decir, en aquellos segmentos que se ajusten mejor a la capacidad de producción, calidad y flexibilidad con la que se cuenta. Los entrevistados ilustran estas situaciones de la siguiente manera:

Es una industria que compite muy fuertemente con China, entonces realmente no tienen el país o la región ventajas comparativas como para competir contra los chinos. ¿Donde están los nichos? Por ejemplo, la ropa interior para la nieve ha sido sí un nicho importante que nos ha caracterizado. Y en lo que es polar, todas las líneas que no son las más estándares, en las cuales nos cuesta mucho competir contra China, ahí es donde logramos mejores costos, mejores precios. Todo este período lo que se buscó fue transformar la empresa y buscar especializarse: que fuera competitiva y que, de alguna manera, tuviera factibilidad en los productos fabriles. La vuelta que le hicimos a la productividad fue importante. Antes, la empresa nunca había llegado a un valor de 45% de productividad. Y en ese proceso se creció mucho. Este año tenemos un promedio del 84%, el año pasado llegamos a valores de 90%, como forma de mejorar la competitividad (Vestimenta K).

Sin lugar a dudas tuvimos un incremento en la producción. También tuvimos incorporación de nuevos productos. Es decir, ampliamos el portafolio de productos nuestros, nuevas calificaciones funcionales, más o menos por ahí (Curtiembre C).

Sumado a este tipo de estrategia aparece como elemento de diferenciación la orientación a mantener un constante proceso de innovación y desarrollo, ya sea en productos o en procesos. En términos de Porter (2007) esta estrategia estaría ligada a la apuesta por ventajas competitivas dinámicas:

La planta fue ideada para producir la vacuna aftósica. En el año 1987, 1988, por ahí, se declaró al Uruguay libre de aftosa, con lo cual no se podía trabajar la cepa, porque trabajás con el virus vivo y, por lo tanto, se planta. Fuimos obligados, de alguna manera, a cerrar, con lo que eso implica y con la inversión inicial que eso había tenido en su momento... ¡La pérdida que fue para esta empresa!, que se endeudó mucho para poder hacer esa empresa de última tecnología y una vacuna específica. Estuvo parada por un tiempo.... Y luego, después de eso, pasaron por muchos proyectos. Hasta que un día la transformamos, se transformó en una planta



de biológicos, de producción de vacunas específicamente y de última tecnología (Química V).

Específicamente en el sector químico, aparece como más recurrente otra estrategia, también asociada al aprovechamiento de sus ventajas competitivas dinámicas,<sup>10</sup> como es la cada vez más común orientación a negociar el conocimiento consolidando alianzas con empresas de origen extranjero, las que, a cambio, les facilitan el acceso a los mercados del exterior:

No, este año se hizo una alianza estratégica con una empresa francesa que se llama Virbac. Digo «alianza estratégica» porque por un lado ellos compraron el 30% de las acciones de Química V, porque nosotros tenemos lo que a ellos les falta: nosotros sabemos de vacunas para los animales, producimos vacunas para grandes animales y ellos producen solo para pequeños animales. Por otro lado, ellos tienen un mercado mundial al cual a nosotros nos está costando mucho acceder, por todo lo que eso implica: registros, contactos, en fin, y además una gran inversión. Entonces por eso hablamos que es un poquito una alianza estratégica (Química V).

Y los efectos de este tipo de estrategias se han visualizado tanto en capacidad de producción como en generación de mano de obra, que ha estado en franco crecimiento.

Sí, sí, hemos crecido. Para que tengas una idea: cuando yo entré a trabajar en Química V éramos 3,5 personas y hoy andamos en el promedio de cien personas (Química V).

Por lo que tengo entendido yo, arrancó en el 2002, porque se empezó a hacer eso, antes no se fabricaba para otros países. Arrancamos en el 2002 para otros países y de ahí en adelante ha ido subiendo porque los otros países han ido ampliando digamos, su parte de mercado que tienen en otro país y nos piden más, entonces eso ha ido subiendo (Química M).

Sí, ha habido sí. Porque nosotros llegamos, en el año noventa y tres, a ser ciento cuarenta y cinco, ciento cincuenta personas y desde estos últimos años estamos alrededor de doscientas personas (Química N).

Esta empresa abrió una sucursal en Argentina en el año 2004 creo que fue —o 2005— y, bueno, está trabajando relativamente bien hoy (Química T).

En definitiva, la estrategia de reorientación parece ser la que más probabilidades introduce de afectar el desarrollo de conocimiento de los recursos humanos, las capacidades, y que esto se realice dentro de un paradigma de modernización con desarrollo social.

Esto ligado a dos tipos de exigencias. Externas, ligadas a nuevas exigencias en control de calidad que implica por ejemplo, incorporar nuevas funciones a la

---

10 De hecho, de acuerdo con las evidencias recogidas, una de las hipótesis que se puede manejar es que estas estrategias están ligadas al desarrollo de lo que a través de Porter (2000) denominamos «ventajas comparativas dinámicas». Recordando este concepto mencionado en el marco teórico, estas ventajas son los recursos humanos, el desarrollo de estrategias de ventas y *marketing*, servicios al cliente, y todo lo relacionado al *management* en general.

producción. E internas, que pasarían por mejoras en las capacidades y el desarrollo de conocimiento que impactan en la complejización de la gestión de recursos humanos; todo ello a pesar de que estos cambios puedan llegar a ser segmentados, afectando solo a alguna parte del personal, como veremos más adelante.

En definitiva, el muestreo de estrategias al interior de estos sectores manufactureros exportadores ha redundado en una diversidad de posibles acciones: desde aquellas que significaron un retroceso en las etapas del proceso productivo o en la diversidad de productos a ser desarrollados; pasando por estrategias de estabilización en situaciones monopólicas, por estrategias innovadoras que van desde la especialización en algunos nichos de mercado que representan segmentos más rentables y exclusivos que se ajustan mejor a la capacidad de producción, calidad y flexibilidad con la que se cuenta, hasta aquellas conductas más innovadoras que han significado el desarrollo de nuevas líneas de productos, o bien la alianza estratégica con firmas extranjeras que permitieran obtener ventajas en la diversificación de sus mercados.

Distinguimos además aquellas estrategias cuya acción parte de una posición de aprovechamiento de sus ventajas estáticas, de aquellas que parten de una posición de aprovechamiento de sus ventajas dinámicas. Se trata de dos estrategias distintas de desarrollo frente a la necesidad de insertarse y conseguir un lugar privilegiado en los mercados internacionales del mundo. Por un lado, aquellas empresas cuya ventaja proviene de especializarse en la exportación de productos de poco valor agregado (*commodities*), basadas en el volumen, el bajo precio, o bien aquellas cuya ventaja proviene de la producción de valor agregado (productos diferenciados por calidad o novedad), todas ellas acompañando procesos de desarrollo social de distinto signo.

Si bien, la orientación al mercado es una actitud por la que pasan necesariamente todas las empresas, el manejo de las crisis financieras internacionales puede ser considerado un factor activador-inhibidor frente a los procesos de reconversión tecnológica u organizacional. Esta propensión es el tema a ser abordado en el siguiente apartado.

## Actitudes ante la innovación y los requerimientos de recursos humanos

Las diferenciaciones anteriores se acompañan de manera muy clara de la necesidad o la actitud del empresario de asumir o no cambios tecnológicos y/u organizacionales. La inserción en la actividad exportadora ha permitido la aparición de un Uruguay que cuenta, en varios de los rubros de su producción industrial, con empresas con tecnología de última generación que aún puede resultar avanzada para muchos países de América Latina (química, textil, cuero, etcétera). Pero, también es cierto que con ellas conviven otras —cuyo éxito exportador no es desdeñable— donde la tarea manual o la producción de acuerdo con procesos que no han sufrido alteraciones por décadas y resultan la tónica

dominante (vestimenta, prendas de punto, artesanías, etcétera). Igual que lo que constataran Rama y Silveira, hoy igual que ayer, se visualiza:

la coexistencia de pisos tecnológicos muy diferentes entre sectores pero también en el propio seno de algunos de ellos, como pueden ser los ejemplos de cuero y textil no lana. Esto demuestra que no toda actividad exportadora ha estado vinculada al cambio tecnológico si bien parecería evidente que este impregna progresivamente a la industria exportadora (1991: 10).

Por tanto, podemos afirmar que la condición exportadora no asegura de por sí niveles de desarrollo tecnológico avanzados. Como las empresas pertenecen a distintas ramas de niveles tecnológicos diferentes mantienen, por lo menos, las diferencias promedio en cuanto a tecnificación existente entre ellas.

Asimismo esta naturaleza desigual del desarrollo tecnológico es un rasgo persistente, no solo de naturaleza sectorial sino al interior de cada uno de los sectores. Desigualdad que responde también a dinámicas que son persistentes. Tomando como base la caracterización de Rama y Silveira (1991) es posible citar:

- a. Coexistencia de empresas antiguas con empresas instaladas «llave en mano». Mientras algunas empresas solo invierten en renovación de máquinas o ampliación de la capacidad tecnológica, este no es considerado como un avance sino un efecto del desgaste o la ampliación de la capacidad productiva. La orientación del cambio está enfocada en muchos casos a reducir tiempos y abaratar costos.

«—Siempre se están comprando máquinas nuevas, pero cambiando unas por otras, no es que se traiga [algo que cambie la manera de producir, por ejemplo...] No. Lo único que sí, la caldera. Trajimos una de última generación.

—¿Y eso qué implicó a nivel de producción?

—La generación de vapor a un nivel superior. Para el tema del secado ellos hicieron un sistema... ¡Y el consumo! De energía, de combustible. Teníamos una caldera a *fuel oil* y pasamos a una a leña y realmente fue a favor de nosotros, sin lugar a dudas... (Curtiembre D)

—Perfeccionamiento y aumento de la producción

—¿Qué incorporaron?

—Un poco de todo, desde el 2005 hasta ahora, un poco de todo» (Textil I).

Por otra parte, otras empresas se mantienen en actitudes más patrimonialistas, ya que luego de haber tenido cierta orientación a la inversión en los inicios de la actividad, se han tendido a mantenerse sin grandes modificaciones. Incluso la incorporación de máquinas de mayor tecnología evidencia cierta subutilización:

«No. No, porque es un sector [que] tuvo un fuerte auge en la década de los noventa. Y se trajo la última tecnología... Ahí empezó a decaer por

el tema de competitividad y bueno, no sé... Empezaron a caer desde el 2000 y ha venido un proceso...». (Curtiembre B)

«Hubo un proyecto inicial de arrancar con ese tipo de mercadería y después, en sucesivas etapas, se fue desarrollando. Arrancó con una línea, después se pasó a dos, se incorporaron más máquinas». (Vestimenta K)

«Mirá, el cambio tecnológico a nivel textil es bajo porque es una industria muy madura. Sin embargo, hay cambio, no solo a nivel de equipos, sino en servicios conexos a la industria. Por ejemplo, nosotros hemos hecho mucha innovación en lo que es ahorro energético, hemos introducido equipamiento de última generación en la parte de producción textil... Ahora vamos a terminar una innovación en la parte textil —el sábado—, de servicios conexos que tienen que ver con un subproceso. En la parte de subprocesos, hemos hecho en varios». (Textil F)

«Claro. Un poco siendo conscientes de la baja de personal en lo que se refería al tejido. En el tejido artesanal y máquinas familiares resolvimos, para mantener nuestra oferta, invertir en máquinas que puedan hacer productos «similar». Ese fue el motivo. En parte lo logramos, pero no es lo que uno espera: una máquina no tiene nada que ver. Podés hacer otras cosas, pero tenemos menos flexibilidad. Los parámetros sobre los que se mueven las máquinas son más rigurosos. A mano lo podés hacer de diferentes formas, lo podés corregir. También te podés equivocar. La máquina parecía que después de estar programada nunca se equivocaba, pero cada tanto se rompe. Si los parámetros no están bien estipulados te empieza a andar mal... Tampoco producen lo que pensamos que iban a producir». (Textil J)

- b. Empresas que, a partir de niveles tecnológicos tradicionales, se han especializado en la comercialización de ciertos productos que no reclaman reequipamiento o cambios sustanciales de proceso, junto con empresas que han cambiado simultáneamente productos, equipos y procesos.

«Implicó un proceso nuevo. Sí, un proceso nuevo. O sea, nuestro producto final, hasta antes de marzo del 2010, era de una determinada manera. Nosotros aún seguimos vendiendo ese producto final, pero con la opción [...] de la aplicación de este nuevo proceso que le da al top de lana una calidad diferente que al top al que no se le hacía, que permite digamos que a los productos que se fabriquen con ese top *superwash* crear productos resistentes al lavado tradicional y no que encojan [...]. La línea de trabajo llegaba hasta acá. Ahora se agregó otra línea de proceso en la que el producto sale acá y se puede ir a puerto, o sale de acá y entra en esta nueva línea de proceso [...]. Un método de procesamiento de la lana que es único en América, que se llama «superwash», que es un proceso en el que ponemos el buzo en el lavarropas y la lana encoje. Esto es antiencogimiento de la lana. Es bastante innovador y en

América no existe. Nosotros somos los únicos que lo tenemos instalado». (Textil E)

«Química Ñ es una industria netamente de plástico. Está en Uruguay desde 2001. Cuando arrancó en 2001 no era tanto la producción de preformas, era más bien el FIM estrecha, el nailon del fino. Después se fue anexando por un problema de que era muy complicado en Uruguay producir FIM. Era muy complicado venderlo, se había complicado la cosa. El grupo ya en Brasil trabajaba con inyectoras para hacer preformas de PEP y se pusieron tres máquinas, tres inyectoras de PEP. Y hoy en día tenemos seis. O sea, se anexaron tres más que producen. Las últimas tres son más modernas, son más nuevas y producen mucho más de lo que producen las tres anteriores. El FIM se abandonó, lo está haciendo otro grupo, otra empresa del grupo, pero no en Uruguay sino en Brasil. Ahora se está anexando de a poco el tema del reciclado, volver a usar la botella de PEP. La preforma, cuando uno la infla, hace la botella. Esa botella se muele, se hace escama y se lava, se prepara de vuelta materia prima para anexarla a la preforma de PEP». (Química Ñ)

- c. Desniveles que se originan en la naturaleza dinámica que tiene el proceso de cambio. Basta que emerja una empresa nueva o reequipada con alta innovación tecnológica para que las siguientes queden distanciadas de la frontera tecnológica.

«Sí, esta es una empresa con tecnología: tecnológica. Y se aspira además a estar totalmente actualizado con todo lo que es la tecnología». (Química V)

«Sí, sí. Varias. Máquinas nuevas que se compraron de Europa. Una compradora nueva, un montón de cosas [...]. El personal calificado, yo diría de planta, es adecuado, pero necesitamos seguir porque la tecnología todo el tiempo avanza». (Química M)

«Desde 2005, la planta de nutrición animal es nueva, entera. Hoy lo hacemos en una línea totalmente automática, que hace seis millones de kilos por año; hace todo sola, tiene dos computadores que comandan. Pero no hubo reducción de personal, al contrario: fue tan grande el crecimiento del mercado que la gente hace mucho más. Después, en la línea de producción humana pasa lo mismo. Hubo mucho perfeccionamiento en producción, automatismo. Hemos hecho plantas nuevas. Hemos crecido un montón, la verdad que sí». (Química S)

«De todas maneras, acá hay un sector de ingeniería que trabaja siempre innovando y mejorando los procesos». (Química N)

Atendiendo a estos desniveles en dotación de capital y tecnología Rama y Silveira (1991: 28) parten de la siguiente clasificación que podemos compartir sobre la base de las apreciaciones hechas con anterioridad y que no ha tenido sustanciales modificaciones:

## Artesanal

Son empresas con alto insumo de mano de obra, con inversiones de capital relativamente reducidas y que para su producción apelan a tecnologías que no han experimentado mayores cambios en las últimas décadas.

## Industrial

Constituye un nivel medio y, por ende, mayoritario, que agrupa a empresas con una organización industrial y un equipamiento que comprende pisos tecnológicos dispares, por incorporación de nuevos equipos que cohabitan con otros antiguos a través de un sistema de renovación parcial y donde los procesos de recomposición de la estructura de la mano de obra, en cuanto a porcentaje de técnicos, mandos medios y aun administrativos, mayoritariamente aparecen como menores o incipientes.

## Con tecnología de última generación

Se trata de empresas con plantas que, en su totalidad o en la mayoría de sus componentes, tienen una antigüedad en torno a los cinco años. Algunas de ellas son plantas «llave en mano» y otras han tenido modificaciones e incorporaciones tecnológicas que han implicado el cambio de la organización fabril. La modernización de procesos se origina en la tecnología incorporada por la propia maquinaria.

## Innovativa

Comprende un conjunto reducido de empresas que reúnen simultáneamente un equipamiento de tecnología avanzada, la modificación en el manejo de los insumos, para lo que se ha incorporado igualmente maquinaria de última generación e incluso cambios en los procedimientos habituales de trabajo. Finalmente, también se agrupan aquí empresas que han incorporado no solo equipamiento moderno, sino procesos productivos innovadores y que, en algunos casos, sostienen actividades de investigación científica para el desarrollo de productos.

En definitiva, encontramos que en general las empresas con un perfil exportador se han reconvertido en sus inicios sobre la base de una modificación sustantiva del perfil de industria doméstica. Fundamentalmente a partir de una inversión en nuevo equipamiento y de un aprendizaje tecnológico que posibilitaría mejorar la calidad técnica de los productos y la ampliación a nuevas líneas.

En algunas de ellas, como la industria química, este esfuerzo es más sostenido y esto es lo que augura la maduración de ventajas competitivas más estructurales y dinámicas. Sin embargo, la situación de la industria manufacturera dista mucho de ser homogénea. Por un lado, encontramos a las empresas nacionales, que con el aumento de la competencia externa —fundamentalmente por la entrada de empresas extranjeras que se vieron favorecidas por la Ley de Inversiones— buscaron hacer alianzas estratégicas con sus clientes, especializándose en

determinados productos y brindando además de insumos, servicios de apoyo, como forma de diferenciarse de las empresas extranjeras y seguir compitiendo.

De hecho, si recurrimos a los informes sectoriales sobre la situación del sector químico (Cuesta Duarte, 2006) si comparamos las empresas transnacionales con las nacionales, se observa que la productividad en las primeras es mucho mayor, que se trata de empresas de mayor tamaño, que tienden a concentrar mayor personal calificado frente al no calificado. Esta dinámica del sector químico tiene su correlato a nivel de la gestión de recursos humanos. Como veremos oportunamente, se trata, en el caso de las empresas transnacionales, de las que tienen en promedio el personal más joven y que han tenido transformaciones más estructurales del cambio de su plantilla.

## La incorporación de normas de calidad: requerimientos del exterior

La incorporación de normas de calidad no es un proceso generalizado en la manufactura exportadora uruguaya. Si bien la calidad de los procesos es una variable interna a controlar que mencionan todas las empresas, el proceso de certificación y de profesionalización de esta función es algo que se está construyendo parcialmente. Atado a requerimientos del exterior, estos son variables. Empresas que mantienen vínculos estables, sobre todo de representación de marcas, están especialmente exigidas a disponer de normas, con preferencia de las ISO 9000, para diferenciarse de la competencia.

Tenemos certificación 18000, tenemos el ISO 9001, 9002. Hace varios años venimos certificados. Se ha ido renovando, lo hemos hecho. Es un sistema integrado de gestión muy bueno y, además, nuestro mercado nos lo exige (Química C).

Por otra parte, algunas normas específicas para trabajar en el marco de determinadas industrias, como por ejemplo la automotriz:

Tenemos ISO 9000, que es la básica, desde 2005. Y después tenemos otra que es la ISO TS 16949. Esa es específica para la aeronáutica y la industria automotriz. ¿Por qué? Lo básico es ISO 9000. Hay muchas que dicen «la empresa debe hacer esto» y otras «debería hacer esto». Los «debería» no son obligatorios, son recomendaciones. Todos los «debería» que tienen las ISO 9000, las ISO TS los transforman en «debe», porque la ISO TS es para aviación y automotriz. Vos podés tener un error haciendo un zapato, que si el zapato se te descose no pasa nada. En la industria automotriz, si hago un freno y falla, puede ocasionar un riesgo de vida. Como nosotros hacemos funda automotriz, las automotrices nos hacen certificar por esto. Si falla algo en el avión, es gravísimo. Por eso es muy complicada, muy exigente y estamos a medio proceso de hacerla. (Curtiembre B).

Es sobre todo en las empresas innovativas, tanto en la dotación de tecnología como en las estrategias competitivas, donde empieza a desarrollarse una tendencia bien clara hacia la profesionalización de la función. De acuerdo con lo relevado, a medida que este proceso avanza se tiende a dotar de mayor capacidad

de mando, resultando en la construcción de gerencias, mayores dotaciones de personal y empezando a vincularse con la creación de otras áreas conexas, como investigación y desarrollo.

En Química S, que es una empresa nacional, las encuestas que hemos hecho, en Uruguay, en agro, las empresas la meten dentro de la bolsa de lo que es reconocimiento de marca de las multinacionales. Eso está muy bueno, cuesta mucha plata, pero la única forma de saber que estás haciendo las cosas bien —y esta es la segunda pata— es medirlo y controlarlo, y tener la certeza de estar haciendo las cosas bien. La calidad es vital. Nosotros hemos invertido muchísimo. Cuando yo entré en Química S había una sola persona en control de calidad. Hoy por hoy hay un jefe, un analista, tres *plan checkers*, que son personas que están dando vuelta y controlando, auditando producto. Y tenemos otro analista más que es un idóneo, que era limpiadora pero que tenía muchas ganas de aprender. Hoy es analista y hace análisis muy complejo. Si tuviera que contratar ese perfil hoy, no contrataría menos que un tecnólogo (Química S).

Porque hay grupos de mejoras. Trabajamos en calidad total entonces. Hay grupos de mejora para los procesos. Y con muy poca inversión mejorás los procesos. Porque tenemos política, ahí sí tenemos política de incentivos. Siempre se trabaja en la metodología Sit Sima, que es una metodología de trabajo en equipo, y hay competencias internas de grupos de mejora que hacen a los procesos. Este año ha sido particular porque los grupos Sit Sima tienen que tratar de mejorar, no solo los procesos, sino también el cuidado responsable del medio ambiente (Química N).

[...] muy probablemente, en breve, va a haber también un gerente designado ahí, en la parte de investigación y desarrollo y control de calidad. Pero en una empresa de este tipo lo que más crece, sin lugar a dudas, es la parte productiva. Lo que ha crecido más en los últimos años han sido las partes de creación, desarrollo y control de calidad (Laboratorio Química V).

Es una gerencia de recursos humanos, son en total diez gerentes. Administración y finanzas, Dirección técnica, Calidad, Recursos humanos y después de Marketing, de las tres líneas que yo les había mencionado hoy. Gerente de Ventas y comercialización y después el gerente de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y no sé si te nombré el de Producción, Dirección técnica, que es reimportante. Todos los gerentes le reportamos al gerente general (Química M).

En aquellas empresas que no han comenzado a desarrollar sistemas de certificación ni procesos de integración del control de calidad como una función especializada de la empresa esta aparece igualmente como variable interna:

No, se trabaja sobre un esquema de control de calidad interno, pero normalmente nos permite exportar para multinacionales sin tener inconvenientes. Tenemos igual auditorías, unas veces por año dependiendo del cliente, y por ahora seguimos trabajando sin problemas (Química T).



La calidad como variable interna aparece igualmente bajo la exigencia de buenas prácticas manufactureras (GMP):

GMP, sobre prácticas de fabricación. Y estamos trabajando para las ISO. No es fácil. [...] Buenas prácticas de fabricación, productividad. La tengo acá, me es más fácil decirte: calidad del trabajo, cumplimiento de las normas de calidad, trabajo en equipo y cooperación, dinamismo, comunicaciones, orden y limpieza, en fin (Química V).

Tenemos las GMP, las buenas prácticas de manufacturas, que ahora este año tenemos las GMP *for and Visa*, que es la autoridad sanitaria brasilera y que las acaban de renovar ahora este año. No, de calidad, no (Química R).

Ahí depende de las áreas. Por ejemplo, en la fábrica todo el personal obrero tiene un incentivo por productividad y un premio por calidad. Luego, a nivel comercial, la gente que trabaja en el área comercial hacia los productores tiene incentivos por ventas —una parte de remuneración variable— y tienen también parte de la remuneración variable por el resultado del equipo y el resto no (Textil F).

## Tipos de racionalidades: de la lógica patrimonialista a la lógica de mercado

En cuanto a tipos de racionalidades en juego, muchas de las decisiones adoptadas por estos empresarios tenderán al establecimiento de esquemas bajo formas de organización que pueden ser denominadas como «patrimonialista», orientadas a la conservación de las condiciones de desempeño alcanzadas por la organización en un momento dado. En Uruguay esta racionalidad acompaña típico-idealmente a aquellas organizaciones que se han construido sobre la base de la propiedad y gerencia de tipo familiar, de distintos tamaños, que han tendido a sobrevivir en el tiempo en una actitud que bajo presiones del mercado traslada la responsabilidad de la resolución de problemas económicos al Estado, con poca flexibilidad hacia el mercado. Más allá de que formalmente estas unidades estén operando bajo la lógica del mercado, las concepciones rentistas están en la matriz de su organización e imaginario y ensayan alguna estrategia coyuntural que les ha permitido mantenerse en posiciones competitivas, pero frente a los períodos de crisis tienden a desarrollar conductas retraídas, ya sea en cuanto a la complejidad del proceso productivo como en cuanto a la gama de productos finales.

Por otra parte, encontramos empresarios que con una organización más orientada a seguir una lógica de mercado, arriesgan cambios en varias direcciones. Esto es, tanto por medio de una apuesta a la complejización de sus procesos e innovación de productos que promueven cambios que vienen atados a un vínculo muy dinámico con la introducción de nuevas tecnologías; algo que en algunos casos ha significado el desarrollo de actitudes preactivas que incluso pueden llegar a significar cierto adelanto a las lógicas competitivas del mercado. Denominamos a este tipo de lógica, innovadora.

En forma intermedia entre estos dos tipos ideales, se encuentran las actitudes que, como en la tipología de Errandonea y Supervielle (1991), podemos seguir llamando «especulativas», refiriéndonos a cómo en el marco de coyunturas nacionales e internacionales oportunas, se disparan distintas estrategias transitorias en el empresariado.

El siguiente cuadro resume esta dicotomía y genera, a partir de las dimensiones que hemos encontrado como significativas, una base tipológica para empezar a caracterizar al empresariado uruguayo.

Cuadro 7.

Lógicas patrimonialistas ← → Lógicas de mercado			
	Lógicas empresariales		
	Rentista	Especuladora	Innovadora
Evolución de la complejidad del proceso productivo	Estancada o en retroceso	Coyuntural	Aumento sostenido de la complejidad
Gama de productos finales	Pocas o en retroceso	Especialización	Variadas y en constante innovación
Flexibilidad frente al mercado	Baja	Reactiva	Proactiva
Incorporación de tecnología	Poca	Coyuntural	Innovadora

## El lugar del factor humano en la organización: caracterización de las políticas de recursos humanos

Si podemos distinguir entre diferentes tipos de estrategias de mercado de los empresarios exportadores de la industria manufacturera analizada, es posible preguntarse por el *ethos* o la actitud sobre la cual se configuran estas estrategias de acción. Uno de los aspectos que pueden ser resaltados como diferenciales es la estructura y los tipos de liderazgo al interior de la empresa. Nuestra hipótesis, que hemos ido desarrollando a lo largo del trabajo empírico, ha sido la concordancia entre estas características estructurales y el significado de la empresa para los respectivos empresarios. Estos significados han de configurar distintos *ethos* empresariales, que creemos que están en la base de la configuración de las distintas lógicas de acción, en la conformación de una gestión de recursos humanos como una función diferenciada y profesionalizada.

Igual que afirmábamos en capítulos anteriores que la condición exportadora no aseguraba de por sí niveles de desarrollo tecnológico avanzado, lo mismo puede afirmarse para los niveles de complejidad en la estructura, en la organización, en el uso de la fuerza de trabajo, los sistemas de trabajo y en la gestión del personal. Asimismo, esta naturaleza desigual ocurre al interior de los sectores, respondiendo probablemente a dinámicas de desigualdad persistentes en cada uno de ellos.

## Los sistemas de trabajo derivados

De la presente caracterización de los tipos empresariales pueden deducirse los sistemas de trabajo que contribuyen a conformar en conjunción con los demás actores y elementos del sistema. Estas conformaciones en sistemas de trabajo refieren a sus aspectos principales y a las derivaciones de ellos, tales como las configuraciones de gestión de recursos humanos que nos interesa discutir a continuación.

Estos sistemas de trabajo dan soporte y cohesión a estas estrategias empresariales descritas. Incluyen aspectos tales como los sistemas de calificación, la organización del trabajo, las relaciones obrero–patronales.

Atendiendo a esta dimensión podemos diferenciar:

1. Industrias con alto insumo de mano de obra en trabajo de baja calificación, equipamiento tecnológico simple e industrias innovativas.
2. Industrias innovativas e integradas con distintos niveles de calificación y equipamiento tecnológico moderno.

Las primeras caracterizan a empresas con relativamente poca inversión en capital, donde conviven procesos artesanales (industria textil) con incorporación de maquinaria. Las actividades industriales que más las ocupan son las textiles, de la confección, el cuero y el calzado.

La permanencia en el cargo deriva de la experiencia y, por ende, la antigüedad en el sector, que a su vez se liga con la escasa dinámica de cambio tecnológico. Esto configura una reserva de mano de obra disponible que se soporta mediante estrategias de fidelización de la mano de obra. De ahí también que, como veremos más adelante, las relaciones con el personal tiendan a ser directas, cara a cara.

Justamente, la escasez de mano de obra y las restricciones a la competencia concurren para unas exigencias de cualificación básica preprofesional, profesional u ocupacional que tampoco son muy elevadas y pueden irse adquiriendo al compás de una promoción lenta y ordenada. Los cuadros medios, el personal con funciones de mando, se caracterizaron en muchos casos por la internalización de los criterios de la empresa y por la disposición a imponerlos al personal más que por una cualificación superior a la de sus compañeros. Estos rasgos analizados, que acompañaron a los criterios de promoción de los trabajadores del sector, se dieron también en una parte de los mandos superiores.

Personal con oficio... Perfil UTU. No profesionales, perfil vestimenta de la UTU, técnico en vestimenta de la UTU, ese es un perfil... Con oficio, pero como no hay muchos, vamos al anterior: «Estudiante de...» y después lo capacitamos (Vestimenta–Textil H).

Generalmente no están bien formados. Los operarios no están bien formados. Sin ser todos estos cargos de tejedores —y eso que saco de la UTU—, la gente no está bien formada. No tiene orden administrativo, no tiene capacidad de manejar números, hay problemas ahí. Nosotros trabajamos con loteo, loteo de parte. Tienen que contar partes, y siempre hay líos con los

números. Hay problemas ahí. Eso es por la educación. No tienen el liceo terminado la mayoría (Vestimenta-Textil H).

Casi toda la gente que está en Textil J en este momento empezó desde los escalafones más bajos. La encargada de producción entró pegando grifas hace 14 años. Aprendió en el oficio, es una persona que tiene buen carácter, buena capacidad. Es la que se recibió de foguista hace poco. Es una persona muy meritoria. Muy humilde, muy meritoria. Es un ejemplo. Después, hay otros casos. Esta que se está por recibir de contadora, es de una familia conocida de mi señora, que es de Flores, y cuando vino estaba en secundaria. La carrera casi la hizo acá. Le damos días libres para que dé exámenes. Tratamos de que la gente... Él también: entró, era su primer trabajo. Hizo el curso de ingeniero en computación acá. También con mucho sacrificio, pero terminó. Creo que cuando existe la posibilidad de darle capacidad a la gente, aunque a la larga nos cueste que se vayan, los vamos a ayudar (Textil J).

Las características mencionadas coincidieron para configurar un mercado interno caracterizado por la prevalencia de una fuerza de trabajo con niveles educativos bajos, generalmente primer ciclo de enseñanza, y un reducido número de diplomados o personal especializado contratado. Incorporados sobre la base de que comenzarían en los grados inferiores de la organización y a lo largo de su carrera serían promovidos y transferidos de una posición a otra, trabajan en sistemas de aprendizaje en el puesto de trabajo que permiten al empleado adquirir experiencia en la mayoría de los aspectos del trabajo en la organización (polivalencia) y unos conocimientos básicos amplios.

Se conformó de esta forma una fuerza de trabajo con un fuerte arraigo geográfico, con funciones y categorías que son minuciosamente delimitadas a través de un sistema de perfiles de cargo que por lo general existen básicamente para todo el sector.

A nivel de planta, para los tipos de tarea que se desarrollan, no se requiere tener una formación muy alta. Si la tiene, obviamente que es un *plus* para la persona. Para las tareas que se realizan acá tratamos de ser nosotros quienes los formamos y los entrenamos. Hay algunos sectores, por ejemplo, la Senaria de Fulones, que es una parte más técnica y que ahí las personas que llegan a trabajar tienen que tener una formación un poco mayor. Cuando salimos a seleccionar ese tipo de personas, lo hacemos aparte, de forma independiente y con algunos requerimientos de formación especiales. ¿Cuáles pueden ser los inconvenientes de tener esta gente? El inconveniente es cuando uno tiene el nivel educacional de ese tipo que el aprendizaje o la incorporación de esos conocimientos no sea del todo rápido, como uno quisiera, o que, de repente, la aplicación de ciertos esquemas mentales y ciertas racionalidades en algunas cuestiones puede ser que no se hagan en el grado que uno desearía. Obviamente que ese es uno de los inconvenientes. También te digo, si nosotros subiéramos los niveles de requerimiento de la formación, se nos haría muy difícil encontrar mano de obra para trabajar acá (Curtiembre C).

Las crisis que han atravesado estos sectores marcan en forma pronunciada la dinámica de oferta y demanda del sector. Respecto a la industria del cuero, denota un uso casi exclusivo de mano de obra masculina, sobre todo en tareas de producción, y, debido al convenio colectivo del sector, cuenta con altos porcentajes de personal estable que ronda en una antigüedad de entre quince y veinte años, y edades promedio de cuarenta. En la vestimenta, por el contrario, se trata de una alta concentración de mano de obra femenina. Las pocas dinámicas de cambio en las formas de producción en estos sectores marcan la poca dinámica de cambio en cuanto a la composición de la mano de obra.

Han venido, por ejemplo, estos tres gurises, Ana y otros dos hermanos que trabajan acá, que nunca habían pasado por la puerta de una curtiembre. Y ella no, porque no trabaja en la curtiembre. Mide cueros o arma cajas. Pero los otros dos hacen cualquier trabajo, pero cualquier trabajo. Son tipos que se preocuparon de ir aprendiendo. Aprenden en esta máquina y van y piden si no le das una mano en tal lado... (Curtiembre D)

Nosotros, en el 2005, teníamos más o menos cuatrocientas ochenta personas y hoy estamos en ciento noventa o doscientos. Contamos con dos tipos de personal, debido a la crisis que tuvimos. Tenemos personal que tiene más de quince años en la empresa y tenemos personal que tiene menos de un año. El personal más viejo andará entre los treinta y cinco y cincuenta o cuarenta y cincuenta. No es una empresa a la que le guste mucho la rotación de personal (Curtiembre C).

[...] tenemos tejido a máquina, industrial y también a mano. Hoy Textil J sigue teniendo 110 tejedoras a domicilio en el interior. Algunas con más de veinticinco años trabajando para nosotros. Fasoneras, pero como empleadas... Es muy difícil conseguir un tejedor de mano hombre. La tejedora a mano es mujer. Para las tareas de terminación a mano, que son costuras, coser, croché es muy difícil que vengan hombres específicamente preparados. Después, hay tareas que no nos importaría [que fueran mujeres], pero se definen más para hombres: tintorería, carga y descarga, material. Ese proceso físico, la mujer es más exigida. Hemos tenido mujeres trabajando y muy bien. En tareas de preparación de hilo tenemos hombres y mujeres. Los tejedores en máquinas electrónicas son hombres, pero tuvimos alguna mujer... Para las tareas de vendedoras, en un ambiente de tejido, es más fácil conseguir mujeres que hombres. Las tareas de depósito son más de hombres. Ya ves, acá la mayoría son mujeres. En mi casa también (Textil J).

—Hoy en día estamos entorno a los doscientos cincuenta empleados.

—¿Tenés algún rango etario de la gente que trabaja en la empresa?

—¿Sabés que es bastante diverso? Sí te podría decir que mayoritariamente se encuentran entre los veinte y treinta y cinco años, pero es bastante amplio [...]. Y [...] después tenemos a aquellos veteranos que ya tienen muchos años trabajando en la empresa. Esta industria, que los salarios que paga no son malos, pero tampoco son los más altos, y mal o bien son todas tareas de esfuerzo físico, son todas tareas que implican la manipulación de

determinados productos que tienen su peso. Entonces, a veces, la gente que puede ingresar joven a trabajar y que lo realiza muy bien, llega un momento en que lo cansa el trabajo físicamente —yo creo que básicamente, físicamente—, entonces, tienen expectativas de conseguir otro trabajo que no implique un esfuerzo físico tan importante. Básicamente pasa por ahí, porque ahora, el 28, es el día del curtidor y vamos a estar haciendo una fiesta el día 30, y vamos a estar invitando a todos los jubilados de la empresa. Por lo tanto, hace poquito saqué un reporte para saber de cuánta gente estábamos hablando. De los últimos cinco años, fíjate que tenemos entre siete y ocho jubilados. Entonces, uno dice: «No es tanta la gente», pero para lo que nosotros fuimos... Nosotros no siempre fuimos 250 personas. En una época eran cien personas, ciento y poco de personas. Entonces, para lo que fuimos, tampoco es un indicador menor (Curtiembre C).

Son personas de cincuenta y pico de años que hacen las mismas tareas, pero algunas veces de la misma manera que hace treinta años... (Textil E)

Por otro lado, encontramos como respuesta a la crisis el desarrollo de estrategias de segmentación del personal, entre personal de planta, estructural y fidelizado, que evitan enviar a seguro de paro cuando esta es la estrategia que adopta la empresa, que es completado en períodos de crecimiento por un porcentaje de personal temporal.

Todos entran con un contrato de trabajo escrito. La modalidad que se aplicaba en todos los casos, hasta hace poquito tiempo, era firmar un contrato a prueba donde se definía cuál era el objeto de la contratación, se establecía un período de prueba de tres meses —o cien jornales para el personal jornalero—, y, una vez vencido ese término de contrato, la persona quedaba efectiva siempre y cuando la evaluación que se realizase sobre su desempeño fuera positiva. Hace cuestión de diez meses atrás empezamos a adoptar una modalidad de contrato a término —es decir, por un período determinado de tiempo— para atender determinada situación. Eso se dio porque hemos estado viviendo algunos picos, se ha vuelto un poco nuestra demanda de producto esa especie de «eme». Entonces, para atender esos picos en los que se requiere mayor personal es que hemos puesto en marcha esa modalidad contractual. Es decir, tipo zafra, por un período de tiempo que es el que se estima que va a durar ese crecimiento de la producción, que se sabe que va a decaer y que va a terminar. Lo que se ha presentado en algunas situaciones es que hemos tenido que extender ese plazo. La idea que estamos manejando —si esto se consolida y se vuelve costumbre—, es de poder recontractar siempre a las mismas personas, en función de un *ranking*. Es decir, que tengan que existir evaluaciones que conformen un *ranking*, que va a definir quiénes van a ser los primeros en ser llamados en las futuras contrataciones, y también que podría definir el orden de ir cortando si es que la caída se va dando paulatina o abruptamente (Curtiembre C).

Nosotros somos una empresa muy estable y tenemos dos tipos de personal: el personal estructural, al que no mandamos a seguro de paro aunque

podamos porque creemos que esos momentos son buenos para reacomodarse, buscar nuevos clientes, hacer trabajos de mantenimiento, etcétera. Después tenemos el personal temporal, que se trabaja mucho con contrato temporal, y ya saben que es una tarea. El personal estructural, que serán unas veinticinco o treinta personas, siempre está (Textil J).

Sí, sí, conocidos, pero también te digo que hay poco reclutamiento, porque al no haber rotación, trabajamos con zafrales para las épocas de la zafra, que está empezando —de ahora hasta febrero, marzo— (Textil E).

Es así que las dinámicas de crisis–auge que han tocado a muchas de estas empresas marcan la dinámica de absorción–expulsión de mano de obra. Por ende, las nuevas incorporaciones, luego de la crisis que afectara estos sectores en el 2009, están orientadas a la reinserción de antiguos trabajadores del sector, que está signada a su vez por una realidad de escasez de mano de obra calificada que marca muy fuertemente las políticas de reclutamientos y selección de personal y el desarrollo complementario de políticas orientadas a la formación en el puesto de trabajo.

En general, a nivel textil hay sectores en los que es muy difícil conseguir gente capacitada para realizar una tarea específica. Pueden haber trabajado en otra empresa, en otro tipo de cosas, pero siempre tienen que tener un proceso de capacitación o adaptación al medio en el que van a trabajar. Primero tratamos de que la persona esté de acuerdo con el ambiente. Uno cuando tiene experiencia de tratar con gente, en una primera reunión ya se da cuenta de muchas cosas. Entonces, tratamos de cuidar lo más posible el ambiente, la relación, el tipo de persona y después, aunque no está muy capacitado, tratamos de darle capacitación y que se quede trabajando. Es muy importante que la persona se capacite dentro de la empresa para hacer esa tarea (Textil J).

Somos pocos acá y para ser técnicos en estas máquinas, en este sector, somos todos conocidos. Porque el que no trabaja en esta curtiembre, trabajó en aquella o trabajó en otra, y más o menos la recomendación viene porque trabajó en algún lado conocido (Curtiembre D).

El tema del personal está difícil. Es el freno de cualquier crecimiento futuro. Yo llegué a tener en el año 1994, 1200 tejedoras a mano en planilla. Hoy tengo 110. Se han jubilado 500. Creo que es porque hay trabajo. Para las empresas privadas es muy difícil competirle al sector público. En los últimos años se me fueron diez personas al Estado. Estamos pagando la mitad, ¿no? (Textil J).

Sí, gente con experiencia de otros lados, de empresas que habían cerrado. No hemos capacitado para eso específicamente. (Textil J)

No hay que olvidar que la industria de la confección es una industria que ha tenido un golpazo fuertísimo. Cada vez hay menos empresas que produzcan telas y eso repercute en la confección. Es como que faltan generaciones. Se han ido a otros sectores, se han ido reciclando en otros sectores porque no encontraban trabajo o remuneraciones acordes, pero

sobre todo, trabajo. Hoy en día, en estos últimos años, ha proliferado el trabajo *à façon* de costura, pero si no, no hay caso. Tenés gente, de repente de cuarenta y cinco años o más, con mucha escuela y muchachas que hoy sí quieren empezar a capacitarse, pero tenés una brecha en el medio... (Vestimenta K).

De acuerdo con esta política de formación en el puesto muchas empresas prefieren, en momentos de aumento de la productividad asociada a períodos de auge y a incorporación de más equipamiento tecnológico, el reclutamiento de personal joven.

No. También depende del cargo. Ahí la gente depende del cargo. Y lo de la promoción es lo mismo. Siempre, cuanto más joven mejor. Esa es una línea que tenemos. Preferimos que la gente se forme y haga carrera. Tratamos de tomar el nivel más alto que podemos de capacitación...

Sí, nosotros fuimos invirtiendo todos los años en maquinaria nueva. Fuimos agregando maquinaria y por lo tanto aumentando la producción; y por lo tanto fuimos necesitando más gente. Hicimos inversión en maquinaria que trajo consigo más contrataciones, mayor producción (Vestimenta-Textil H).

Nosotros para los oficiales de determinadas máquinas, generalmente traemos chicas jóvenes. Por ejemplo, las remachadoras son máquinas circulares donde están las remachadoras remachando, donde se colocan los cuellos de las prendas y todo eso. Nosotros traemos chicas que no saben nada y les hacemos un curso de remachador acá adentro. Hemos generado buenas operarias, siempre lo hacemos. Ahí evaluamos la actitud. Si la actitud es buena, la capacitamos. Te toma tres meses, ¿no? Como que no sabe nada la persona... Eso es capacitación interna, no sé si es un tipo de capacitación... (Vestimenta-Textil H)

Ausentismo y alta rotación del personal son problemas latentes que las empresas deben paliar por medio de estrategias específicas.

Tenemos una rotación anual de un 10 o un 12%. Seis u ocho personas, máximo, rotan. Pero no es un problema, te repito. Las causas serían la baja capacitación y el entrenamiento de la gente que tomamos. Cuando tomamos gente, no somos muy exigentes, porque no se consigue gente. Entonces, como no se consigue gente, uno es más flexible en la aceptación de personal. Obviamente, ahí uno tiene rotación, porque si elige bien y puede pagar buenos salarios, obviamente no tiene el problema de la rotación. El problema es una mezcla entre la selección, el bajo salario, la baja productividad... Y se genera ese mal necesario (Vestimenta-Textil H).

Creo que hoy, incluso, por la falta de personal que hay en el mercado, es difícil conseguir gente para trabajar. La gente sabe que es más imprescindible que antes, entonces a uno le cuesta más amonestar o suspender. Porque la precisás a la gente, y eso te lleva a ser un poco menos inflexible, o más flexible que antes. Y la gente lo sabe. Se enferma, presenta certificados de faltas por enfermedad difíciles de comprobar. Le duele el estómago tres días... ¿que tenía? Los médicos me parece que certifican rápido. No está bien, pero a lo mejor es verdad. No tenemos pruebas de que no. Las



faltas por enfermedad hoy son recomunes. Creo que es eso: la falta de personal hace que la gente esté un poco más parada en los pedales (Textil J).

En agosto y setiembre estuvimos en un 10%. Es que ninguna calza. Nos ocurre a veces que nos cuesta comprender la decisión que están tomando. Ella a veces se tiene que sentar con la persona a tratar de que razone. O sea, planteos como este han habido varios: «H, voy a renunciar», «pero, ¿por qué?» —una persona que es buena maquinista—, «porque tengo que pagar una cuenta y no llego». Nosotros acá tenemos una política de préstamos, sin intereses, por supuesto. Y la persona termina renunciando para cobrar la liquidación y pasado mañana: ¿qué haces? Entonces no entendés, realmente es una interrogante y pensás si es realmente eso (Vestimenta K).

Cuando yo entré a trabajar acá había gente que tenía un índice de ausentismo impresionante. Lo que hicimos fue un reglamento con una escala de sanciones, que van desde la sanción escrita, hasta uno, dos, tres, cuatro, siete y catorce despidos por mala conducta. Si el operario falta y no trae certificado médico, está sancionado. Si lo trae no pasa nada. Si llega tarde dos veces en el mes se le tolera, pero la tercera llegada tarde es sanción. Automáticamente, cuando puse el pie en el freno, se acabaron las inasistencias y se acabaron las llegadas tarde. Lamentablemente, somos hijos del rigor (Curtiembre B).

Si bien las escalas salariales son variadas, a nivel de operarios tiende a haber salarios bajos y estar muy concentrada en el salario. A su vez, el tema liga a problemas de ausentismo que se reconocen en casi todas las empresas que trabajan bajo esta modalidad.

La empresa no puede pagar los salarios que paga, eso puede generar problemas (Vestimenta-Textil H).

La escasez de cargos técnicos marca la dinámica de estos sectores:

Los técnicos son todos subcontratados. Hemos hecho subcontrataciones, hemos hecho varias pasantías en coordinación con el Latu, todas las empresas de diseño. Creo que en los últimos años, los diseñadores han hecho pasantías de diseño en Textil J para terminar su carrera. Tenemos un tallerista recibido hace una semana, que trabaja hace catorce años con nosotros. Hay buen nivel, no sé si en la empresa hay algún profesional. Yo soy agrónomo, me falta una materia, tengo la tesis hecha y todo (Textil J).

### *Industrias innovativas e integradas con distintos niveles de calificación, y equipamiento tecnológico moderno*

Se trata mayoritariamente de industrias que han introducido modificaciones en el proceso de trabajo debido a la incorporación de nuevas máquinas y métodos diferentes de trabajo. Esta incorporación, orientada mayoritariamente a innovar en procesos o ampliar la gama de productos, ha afectado a algunas secciones o generando diferenciaciones al interior de la empresa. Su incorporación está asociada al aumento tanto de la cantidad como de la calidad del

producto, cambiando la gama, y manteniendo o disminuyendo la cantidad de trabajo incorporado.

Hoy, por la tendencia por temas de cuidado responsable del medio ambiente, las pinturas sintéticas tienden a desaparecer como bases en el aguarrás o en los solventes, y se busca reconvertir también a las pinturas sintéticas a una base acuosa. Esa fue una de las cosas. En el año salimos a competir con emulsiones, hasta el año 2002-2003, cuando surgió una nueva área de producción, que son los concentrados para las líneas tintométricas, es decir, todas las máquinas que hay en el mercado que preparan colores, los preparan en función de bases y a esas bases se le agrega colorantes —que pueden ser ocho o doce colorantes, depende de la formulaciones que se tengan— y a través de las máquinas se preparan los colores. Nosotros salimos a competir con los concentrados, que en toda la región eran importados, y nosotros estamos fabricando no solamente para otras empresas del grupo, sino también para terceros en muchos países, entre ellos México, Bolivia, Venezuela, Chile, Argentina, Brasil, Paraguay (Química N).

Sí, sí, hemos crecido. Para que tengas una idea, cuando yo entré a trabajar, en Química V, en el año 1996, éramos 35 personas, y hoy andamos en el promedio de cien personas [...]. Este año se hizo una alianza estratégica con una empresa francesa. Digo «alianza estratégica» porque ellos compraron el 30% de las acciones de Química V. Y es estratégica porque nosotros tenemos lo que a ellos les falta: sabemos de vacunas para los animales, producimos vacunas para grandes animales y ellos producen solo para pequeños animales. Por otro lado, ellos tienen un mercado mundial al cual nos está costando mucho acceder, por todo lo que eso implica: registros, contactos, en fin, y además una gran inversión. Entonces, por eso hablamos de que es un poquito una alianza estratégica (Química V).

En relación con estos cambios, se trata de industrias que han tenido en los últimos diez años, e incluso cinco, una fuerte renovación de personal, incorporando mano de obra joven y con mayores niveles de calificación y, a medida que el cambio tecnológico está más presente, muchas industrias, incluso las tradicionalmente femeninas, como la industria farmacéutica, se han orientado a la selección de mano de obra masculina.

Sí, justo el aumento grande fue cuando se compró, que subieron 130 personas juntas, todas el mismo día. Ahí hubo un cambio abrupto —en octubre de 2009—, pero el resto ha sido siempre más o menos... (Química M)

Es una plantilla que ha sufrido una transformación en los últimos años, principalmente en los últimos cuatro, cinco años, donde hoy por hoy el promedio de edad es de cuarenta años y el promedio de antigüedad en la empresa es de trece años. De las 190 personas, 87 tienen una antigüedad menor a los cinco años. Es decir, si se divide 87 sobre 189 para ver el porcentaje de lo que hoy está incidiendo... Lo que sí es cierto es que el 50% de la gente está por debajo de los diez años de antigüedad en la empresa

y el otro 50% está por encima de diez, y donde tenemos gente hasta de cuarenta años dentro de la organización (Química N).

Ha ingresado gente nueva, y el crecimiento se ha dado fundamentalmente por el incremento de la capacidad de producción, es decir por la incorporación de mayores niveles de producción. Pero no ha habido ninguna acción de despido o de cambio, lo que sí es cierto es que lo que cambió un poco es el perfil de la gente con la cual vas ingresando (Química N).

Se nos complica sí. Está llevando más trabajo, sobre todo gente con secundaria completa, que esté interesada en llevar a cabo tareas productivas, digamos, se complica un poco (Química M).

Hemos ido progresando un poco en cuanto a la exigencia y se nos ha complicado un poco porque nos hemos encontrado con que no hay tanta gente sin trabajo. Por suerte el desempleo en Uruguay ha bajado mucho y los que quedan sin trabajar —capaz que queda feo decirlo—, pero los que están sin trabajar, por algo están sin trabajar. En realidad lo que buscamos para un operario de planta no siempre lo encontramos y no siempre ha sido así. Que tenga como mínimo la secundaria completa, que sea una persona joven, activa, proactiva, y que dé la sensación de ser una persona responsable y segura en la forma de trabajo. Se trabaja con productos químicos, muchos de ellos son venenos. Eso para operarios de planta. Han entrado muchos químicos también. Gente para calidad, desarrollo... Ahí buscamos gente recibida o próxima a recibirse (Química S).

Estos procesos de renovación se ven acompañados también por cambios en cuanto a la estrategia de gestión de la mano de obra, abandonándose las estrategias de fidelización por una estrategia de captación de la fuerza de trabajo, reservando la fidelización a los colectivos más imprescindibles de trabajadores que detentaban los conocimientos productivos estratégicos, para poder mantener las calificaciones estratégicas requeridas en la empresa para poder producir. El requerimiento de competencias técnicas se extiende a todo el personal, inclusive al de producción y su poca disponibilidad sigue siendo visualizado por los empresarios como un problema estructural del sistema educativo uruguayo.

No, en cierta medida se tiene en cuenta, porque en la descripción del cargo están los requerimientos para el puesto. Lo que sí se busca es un personal más técnico, principalmente a nivel de operaciones. Es decir, los cargos administrativos, comerciales, de laboratorio son puestos técnicos. En laboratorio si busco, busco un ingeniero químico; si busco en *marketing*, busco gente que sea del *marketing* o lo que sea; o si busco en administración, con formación administrativa. Pero a nivel de operaciones, en lo que hemos hecho mucho foco es en buscar gente de cualquier rama de actividad que tenga tecnicaturas de CETP-UTU. Ese es un poco el principio de selección. Es decir, buscamos gente con formación en competencias técnicas pero más que nada hacedores, porque el perfil de un estudiante de CETP-UTU es más hacedor que lo que pueda ser un secundario (Química N).

En general, el perfil es de secundaria completa. De repente es muy interesante la gente que hace CETP-UTU, supónete el Instituto Tecnológico Superior (ITS), o ese tipo de cursos que en realidad les dan buen manejo de la maquinaria. Porque hoy por hoy toda la tecnología está cada vez más avanzada, entonces toda esa parte... Hoy por hoy sería lo que más... Sí. Nada del otro mundo, no es una cosa que... ingenieros recibidos. Pero sí alguien con UTU, que les da eso, hay gente que sin UTU también lo tiene, pero UTU les da mucha cercanía con lo que es un TLC [sic], un teclado, una cosa que es tecnología, más tecnológica, que antes era todo más manual y ahora ya cambió (Química M).

Hay una carencia a nivel país de recursos técnicos para las áreas operativas. Es decir, uno tiene como una superestructura de formación de profesionales universitarios y no tiene tanta gente desarrollada en competencias técnicas. Esa es una carencia que tenemos. Cuando uno sale al mercado a seleccionar gente cuesta muchísimo. Y se está generando en el país una población de desocupados estructurales. Yo no sé cuanto más podemos bajar del 7,5% [de desocupación] si no hemos llegado al límite de la desocupación estructural, que no tiene gente de esa cabida. Esperemos que los programas de capacitación puedan hacer que... que se pueda hacer algo (Química N).

La rotación persiste como problema a lidiar en la industria a pesar de que estas empresas tienden a tener escalas salariales superiores a las del grupo anterior.

Las funciones de supervisión las siguen ejerciendo los capataces y los jefes de sección, aunque estos cargos suelen ser ejercidos, a diferencia de la industria tradicional, por técnicos, lo cual altera también las relaciones de supervisión. Las jefaturas se implican en la gestión de personal, asumiendo competencias en cuestiones de evaluación, motivación, resolución de conflictos, detección de necesidades de capacitación e, incluso, impartiendo capacitación, marcando un diferencial con el modelo anterior.

### Estrategias de gestión de recursos humanos

Así podemos encontrar que, de acuerdo con los niveles de complejidad en la estructura y la organización y por ende en el manejo de las relaciones con el personal, las empresas pueden clasificarse como:

*Modelo personalista y familiar:* se asocia con empresas familiares que no solo están dirigidas por sus dueños, sino que la gestión directa está conformada a partir de una división del trabajo muy artesanal, donde ni siquiera es posible encontrar la existencia de un organigrama. Se trata de empresas que han tendido a mantenerse frente a los embates de las crisis internacionales por medio de estrategias de retraimiento, con cierta propensión —como lo indicáramos oportunamente en el marco de esta estrategia— amortiguar las crisis respaldándose en el Estado como una de las formas de paliar los efectos más perversos de estas coyunturas internacionales. Como ejemplo, los siguientes testimonios:

No tenemos de repente tantas gerencias. Es decir, es una empresa de alguna manera familiar, entonces es un poco distinto. O sea que ninguno de los tres que estamos acá pertenecemos a la empresa, a la parte familiar, pero no es una multinacional ni nada que tenga gerencia de producción y gerencia de recursos y gerencia de administración. Nos movemos de una manera bastante más simple que esa (Vestimenta L).

—Organigrama, no. Lo que tenemos es la parte industrial, que es la parte de abajo y en la parte administrativa somos nosotras dos. La parte industrial tiene distintos sectores, pero no. Hay tres encargados y el resto está todo a raíz de él. No hay organigrama, él es el encargado de... [refiriéndose al dueño]

—[dueño] Es un equipo. El puntero viene a defender al golero y el golero va a cabecear un córner, ¿viste? Es una costumbre de toda la vida, de que cada uno haga lo que sea necesario en ese momento. Si es necesario barrer la curtiembre, traés al encargado de allá y le decís: «Loco, pegale una barrida, no seas malo». Sí, sí, agarra la escoba y barre. El tema es que vos le pidas bien las cosas (Curtiembre D).

Es una empresa familiar. Yo soy el director, el dueño y el responsable de ventas, aunque también hago producción. Hago lo que tenga que hacer, pero mi posición es esa. Después tengo un segundo mando, un gerente comercial, que hace 22 años que trabaja conmigo. También hace toda la parte administrativa y la parte de seguimiento de producción. Después tenemos un responsable por área y prácticamente de ahí para abajo son todos operarios (Textil J).

En consecuencia, suelen haber desarrollado estrategias orientadas hacia el fin de fidelizar a la fuerza de trabajo a la empresa.

[...] nosotros no tenemos un cambio en la dotación del personal. Primero porque tenemos una cantidad muy importante de gente... Nosotros tenemos mucha gente que ha cumplido y sigue cumpliendo años sí, pero que les entregamos un reconocimiento porque cumplieron 25 años de labor en nuestra empresa. Es decir, eso acá es relativamente normal, aunque es una preocupación porque cada vez... En este año se nos jubiló pila de gente. Entonces, eso nos preocupa porque no es tan fácil reponer a la gente que se está jubilando. Hoy mismo una persona, que es mecánico de la parte de hilandería, nos viene a decir hoy que se retira el 24 porque le dieron el promedio de a lo que iba a llegar y le convenía irse y no quedarse. El tema que tenemos respecto a todo esto, desde mi punto de vista, [...] es que nosotros tenemos dificultades para conseguir gente y que después quede con cierta estabilidad funcional. Eso es, diría yo, más que marcar un tema puntual de estos (Vestimenta L).

No, la gente es estable. Yo hace diez años que estoy acá y anda en el entorno de las treinta y cinco o cuarenta personas, la cantidad siempre es la misma. Sí, unos se han ido, otros han venido, algunos se van y vuelven, pero más o menos nos mantenemos la misma cantidad de gente (Curtiembre D).

Este *ethos* que configura a empresarios que podríamos clasificar, de acuerdo con la literatura sobre el tema, como «rentistas» también se manifiesta en la relación patrón-obrero. En este caso, para el empresario, el dar trabajo no se configura en una relación contractual que estuviera sujeta a derechos, sino por el contrario, se configura en una relación definida como personal, algo semejante a un favor. Lo que desde el punto de vista del trabajador se traduce en alguna forma de agradecimiento que reduce a la relación de trabajo en una relación que raya con lo personal. De ahí que en muchos casos la lealtad sea el ingrediente que nutre la relación obrero-patrón. Esto se acompaña con que en la mayoría de las fábricas no hay sindicato, aunque cuando los hay, ha habido poco conflictos y las relaciones son muchas veces de cooperación:

En muchas cosas esto sigue siendo un pueblo. Sigue estando mucho el componente ese de: «Che, vino a presentarse a buscar trabajo el sobrino de la que tenía el bar acá en la esquina», «ah, sí, yo lo conozco, es bueno tipo», o no, lo que sea. Hay veces que va más por esos carriles (Textil I).

—¿Cuáles son los tres problemas principales (si hay) de relacionamiento que hay con el personal?

—No tenemos (Curtiembre D).

Tuvimos un sindicato que luego dejó de funcionar porque tuvo desavenencias con la COT, que es la madre, digamos. Y ahí no sé qué pasó que me dijeron: «No tenemos más sindicato», los delegados no trabajaron más... (Vestimenta-Textil H).

Me parece que el personal en general y el sindicato tienen bastante integrado, asumido, lo vulnerable que es la empresa y lo importante que es la producción, la productividad, la calidad. Tienen internalizado eso. Eso no es como que: «Estamos produciendo más, vamos a aprovechar», lo tienen como que si no va por ahí, la cosa no va. Nosotros nos hemos preocupado por ese aspecto, pero creo que el sindicato lo entiende bien (Vestimenta K).

Acá el sindicato no tiene demasiado peso. O sea, son visiones de personas, en realidad afiliadas al sindicato. Entonces, como que no es demasiado, pero la dirección siempre está dispuesta al diálogo. Es más, siempre ha ofrecido... (Química V)

De ahí también que en este tipo de empresa la relación tienda a ser cara a cara. Ante la pregunta: «Al no haber área de recursos humanos, ¿las relaciones con el personal las maneja alguien en particular?», el entrevistado, en una de estas empresas, contesta:

Directas. Si alguien precisa algo lo buscan a Héctor [dueño]. Si precisan plata, también. Vienen acá, abren la ventana... Sí, sí. Todo cercano, todo cercano. Si se precisan materiales de trabajo, hablan con Héctor. Las máquinas están rotas, hablan con él. Todo lo que sea referente a lo industrial es con él (Curtiembre D).

Para empezar, esta es una empresa un poco atípica. Atípica no para Uruguay, sino en general. Es una empresa familiar dirigida por los integrantes de la familia en un pueblo relativamente chico en el cual hace años está instalada la empresa. Entonces, hay un relacionamiento bastante particular con la gente; por lo menos lo ha habido. La parte de personal la maneja la señora que está en la entrada, que se ocupa de todo el relacionamiento y todas las necesidades de y para el personal (Textil I).

Es bastante chata, digamos. Mi padre y yo dirigimos la empresa. [Hay] un jefe de fábrica, hay tres encargados. En algunos lugares hay algún subencargado y después, el resto del personal con mayor o menor responsabilidad, en la parte operativa. (Vestimenta–Textil H)

Son directas. No es necesario porque yo estoy acá. Cualquiera puede venir y decirme: «Tengo tal problema». Generalmente, la gente acude a la gerente general, que es la que hace la parte de sueldos y liquidaciones. Todos hacemos muchas cosas acá, no hay más remedio. No tenemos sindicato. No porque no lo permitamos sino porque generalmente tenemos cuadernos de quejas por todos lados. La gente anota sus cosas y tratamos de solucionarlo en las 24 o 48 horas. Son cosas normales, sugerencias normales. Cumplimos con los convenios, participamos con nuestro sector en las empresas que quedamos. Teóricamente no hay grandes motivos para que se forme un sindicato, no se ha formado y el día que se forme, bueno, veremos (Textil J).

Como consecuencia, los sistemas de reclutamiento y selección también resultan ser artesanales, basados en el conocimiento de la oferta de mano de obra en el sector y la prueba en el puesto de trabajo

Nos da mucho resultado poner carteles en el local de venta. Nosotros vendemos hilados, máquinas de tejer, todo el ambiente viene a comprar. Si ves. «Preciso tejedora, cosedora, tintorero», sabés que tenés una gran chance y la ventaja de que muchas veces viven cerca. En general es gente de la zona. Se ahorra en pasaje, en tiempo de locomoción. También usamos la prensa, *El Gallito*. A veces, algún conocido de alguien. Preferimos que no sean parientes, pero no hacemos mucho problema tampoco. No hacemos grandes selecciones de personal (Textil J).

En cuanto a las políticas de formación, se trata de empresas basadas, de acuerdo con los sistemas de trabajo descritos anteriormente, en políticas de entrenamiento en el puesto. Se trata de una política justamente de entrenamiento, no profesionalizante, operando un proceso de inducción que tiene por objetivo situar los saberes generales del trabajador o, a lo sumo técnico —dentro de la poca demanda que caracteriza a este tipo de sistema de producción— en las concepciones y el manejo de los equipos, en la modalidad de organización productiva imperante. Dicho proceso también tiene por objetivo transmitir las pautas de comportamiento esperadas acordes con las metas de la firma. El proceso de inducción tiene dos facetas: inducción a la empresa, se trata de un proceso de socialización. Y, por otra lado, en la tarea.

La cuestión de la integración a la empresa y la construcción de una identidad es una misión central en el proceso de gestión de los recursos humanos bajo este tipo de modalidad. Un indicador de la importancia que se le da a esta cuestión es que ante la pregunta de cuáles son los principales problemas que debe enfrentar esta gestión la cuestión de «resolver problemas de comunicación» aparece ampliamente representada.

Este tipo de dinámicas, además, se liga al desarrollo de capacitaciones puntuales, ligada sobre todo a la incorporación de nuevas tecnologías.

—Aparentemente, el de foguista fue un curso muy complejo, demasiado técnico. La verdad es que aprendió pila la chica, pero lo tuvo que dar como seis veces. Creo que a veces los cursos son demasiado técnicos para gente que no tiene formación universitaria o terciaria. Debería ser más práctico...

—¿En qué redundó a la empresa?

—En seguridad, en mejor manejo de la caldera. Los recursos. La caldera hoy es uno de los costos más grandes de la empresa. La parte energética es fundamental. Ahora estamos buscando la posibilidad de empezar a hacer un proyecto y mandar a alguien a aprender a trabajar con recursos renovables. La parte eólica, solar... Trabajamos con gas de cañería, natural, hace tiempo ya. Es el costo más bajo, junto con el *fuel oil*... Creo que la leña y el gas son los más bajos. Igual, lo más bajo acá cuesta tres veces más que en Argentina, es bravo. Cuando tenés que mover una planta que no es grande, te vienen cuatro, cinco o seis mil dólares de gas por mes (Textil J).

Respecto a los sistemas de evaluación de desempeño, se trata de empresas que se pueden caracterizar por su inexistencia. La evaluación se realiza sobre el producto, ligada a la calidad del mismo, y en relación con la persona se liga a aspectos tales como la supervisión de la tarea, apreciación por parte de la jefatura inmediata de las potencialidades del trabajador. No, no. No hay evaluación. Yo estoy mucho en la fábrica y aparte está el encargado de cada área que informa «tal anda bien, tal anda bien», y ahí lo vamos a ir ajustando. Pero no hay algo definido (Vestimenta-Textil H).

Hoy no se hace. Como es gente de muchos años, la conocemos. Sabemos qué habilidades tienen. Sabemos para qué son más rápidos: algunos son mejores para planchar... Eso lo hace la encargada, que está con ellos ahí. Pero tenemos que tener algún control. Tenemos que volver a hacer un control a fondo de rendimiento. Ahí dimos un paso atrás, yo creo, pero bueno... (Textil J)

Es fundamental para la empresa tener personal que sea polivalente y que pueda trabajar en distintos sectores de la empresa (Curtiembre B).

La productividad, entendida por los entrevistados como capacidad de producir volumen, y el control de calidad del producto realizado parecen ser las mayores exigencias sobre el personal.



Por ejemplo, yo tengo un sistema de productividad. Tengo en cada máquina un estándar, por ejemplo, de 100 cueros por hora. Si hacemos menos te puedo sancionar, si hacés 100 te pago el sueldo y si hacés 120, hacés un 20% más. Si en el promedio del mes hacés un 20%, yo te pago el 20% más de sueldo. Es un sistema de productividad básico. A veces tenemos problemas por la medición de los estándares. Traigo técnicos, a veces, avalados por la Udelar, y dicen. «No, acá podés hacer nueve cueros por hora», y te dicen. «No, vamos a poner noventa». Ese tire y afloje a veces te dificulta» (Curtiembre B).

Todo ello habla de una organización del trabajo que tiende a privilegiar la extensión de normas informales y poco claras sobre la construcción, por ejemplo, de sistemas de carreras profesionales o de sistemas de selección convenidos y transparentes. La conformidad con las normas, los procedimientos y los precedentes establecidos se consideraba importante. Los empleados se ordenaban jerárquicamente sobre la base de la complejidad del producto o servicio que se trataba, el valor monetario (incluido el riesgo de pérdida) o el número de empleados supervisados. Los sistemas de salarios respondían básicamente a la necesidad de recompensar el servicio y la lealtad a la empresa. Cuanto más años de servicio tiene el empleado, más elevado es el salario y mayores los derechos prestacionales. Y aunque casi todas las empresas han usado siempre algún sistema de evaluación de los empleados, habitualmente no se usan a fines de remuneración o recompensa.

En fin, eran estas, a grandes líneas, las principales reglas de la actividad industrial, que podemos catalogar de «tradicional», que configura un mercado interno caracterizado por una gran rigidez y una gran estabilidad en la aplicación al trabajo, un trabajo que es metodizado, susceptible de división, de fuerte inspiración en los principios tayloristas y sistemas jerárquicos y burocráticos de tratamiento de la información. Esto es, una fuerza de trabajo con un espíritu, hábitos y criterios internos muy reticentes al cambio cultural. Se habla de carreras con una duración de entre veinte y treinta años, cuando el empleado accede al retiro por alcanzar la edad jubilatoria.

Este tipo de manejo de las relaciones con el personal empieza a complejizarse a medida que la empresa crece y también se complejiza el organigrama. Es así como un paso más adelante de estas empresas encontramos a las que vamos a denominar:

*Empresas basadas en el rol de los mandos medios y desarrollo de una de la gestión de personal como función diferenciada.* Se trata de empresas con cierto grado de organización, donde las jefaturas y los mandos medios tienden a asumir el rol articulador entre el dueño o la gerencia y el personal de planta. Es justamente esta función la que muchas veces viene a cubrir el encargado de recursos humanos, que empieza a aparecer en este tipo de empresas y quien, bajo esta modalidad de relacionamiento al interior de la empresa, asume su trabajo como

articulador de los mandos medios o los jefes por un lado, y articulador entre el personal operario y los dueños de la empresa.

Tenemos un encargado de recursos humanos que está en la fábrica, que es la persona que liquida los sueldos, pero más bien te diría que es un perfil de liquidador de sueldos y no tanto de gerente de recursos humanos. Toda el área de recursos humanos la maneja cada encargado de área. Hay un jefe de barraca, que es el que maneja todo el personal de barraca; hay un ingeniero de planta, que es el que maneja supuestamente todo el vínculo directo con los capataces y con el personal de planta. Y bueno, los directores también tienen un vínculo directo con el personal, o sea que no está delegada el área de recursos humanos, sino que hay bastante participación de los directores, y lo que no es tan así o no se canaliza mediante esa forma, se canaliza mediante cada encargado de área (Textil E).

El área de recursos humanos soy yo. Ingresé el año pasado en un área que recién se estaba formando porque la empresa iba creciendo y más o menos entre todos nos arreglábamos. Cuando ingresé buscamos darle otro impulso a lo que era «recursos humanos» (Química S).

Siempre es lo más difícil lo de recursos humanos. Hoy lo tenemos dependiendo directamente de directorio y la parte de liquidación de sueldos dependiendo en parte de recursos humanos, de mí, y de gerencia administrativa. Partimos recursos humanos en lo que es formación, capacitación, relaciones laborales y lo que es sueldo propiamente dicho. Somos cuatro. Tenemos una parte de liquidación de sueldos que está bien definida. Yo y una muchacha que me ayuda *part-time*, o sea, yo (Curtiembre B).

Empezamos a esbozar una estructura más compleja y la organización de funciones en torno a un organigrama más definido. La complejización de las funciones en cuanto al manejo del personal cubre sus necesidades en las mayorías de los casos con consultores externos.

El organigrama sería: un director, un gerente de producción, un gerente de administración —yo en ese caso— y después medio paralelamente está el encargado, que no tiene un cargo formal de gerencia pero es el encargado de barraca. Y después de ahí, capataces y demás, ¿no? (Textil E).

—¿Cómo es el organigrama?

—Está la gerencia, los cargos de jefatura, supervisión y el personal operativo.

—¿Dónde se ubica recursos humanos?

—En la parte de jefaturas.

—¿Cómo está dotada el área de recursos humanos?

—Dos personas: mi asistente y yo. Como el departamento de recursos humanos no es una oficina de personal, se pretende que sea un departamento donde lo que sea motivación, capacitación, desarrollo... Tengo un papel importante. Nos ocupamos mucho de asistir al departamento de recursos humanos con asesores externos, con consultoras que asisten en la

ejecución de determinados trabajos. Hemos hecho programas de desarrollo anuales, mensuales. Un poco para completar la idea de que no son dos personas. Capacitación, desarrollo, toda la parte administrativa, la negociación sindical, están a cargo del departamento. Todo lo que es manuales de inducción, reglamentos internos (Vestimenta K).

Detectamos un problema o una oportunidad en el área de recursos humanos y lo hacemos con una consultora externa. La función de selección la hacemos solamente con una empresa que se dedique exclusivamente al área de selección de personal. Lo otro lo hacemos, dependiendo de los temas, con consultoras dedicadas a la parte de capacitación y recursos humanos. Los temas de motivación, de trabajo en equipo, evaluación de desempeño... Estoy recordando las cosas que hemos hecho en los últimos años (Textil F).

—El organigrama arranca con un directorio formado por dos personas en este momento: el presidente, que es uno de los accionistas, y el doctor XXX, que es el director. Ahora no sé dónde lo pondría a este nuevo director, que tiene el 70%, tiene una persona como director. Luego hay cuatro gerencias: una de gerente financiero y gerente administrativo; la gerencia comercial; y luego la gerencia de producción. Hay una gerencia que está en vías de desarrollo. En este momento se dividen un poco ese trabajo entre los dos, entre el presidente y el director, pero muy probablemente, en breve, va a haber también un gerente designado ahí, que es en la parte de investigación como desarrollo y control de calidad. Luego está el *staff*. Cada uno de ellos tiene una determinada cantidad de mandos medios. Y luego cada uno de esos mandos medios tiene sus sectores.

—¿Existe un área específica de recursos humanos en la empresa?

—Soy yo, y tengo a mi cargo otra chica, que es un poco la asistente de personal.

—¿Dónde se ubica en el organigrama de Química V?

—En relación directa de dependencia con la gerencia administrativa y de finanzas. Lo que pasa es que yo, además de revestir el cargo de jefe de personal, revisto el cargo de jefe de tesorería (Química V).

Son empresas que, como dijimos, empiezan a sufrir algunos procesos de diferenciación, lo que no significa que persistan elementos familiaristas que son trasladados a los nuevos funcionarios que, por lo general, tienen muy interiorizadas las pautas de relacionamiento que forman parte de la cultura empresarial familiarista: persistencia de relaciones personalizadas basadas en la confianza, etcétera,

No están sindicalizados, bien... Digo, por suerte. Creo que es un poco mérito de la dirección, que no hay problemas de ningún tipo con el personal. Claro que ameriten una organización sindical [...]. Por eso que te digo, porque se trata de atender las necesidades de cada persona individualmente. O sea, hay como un conocimiento. No es una estructura tan grande. Yo por ahí conozco más a los de barraca y a los de planta porque

voy más por los inventarios, pero los directores conocen quién habla de Marcos... (Textil E)

A medida que las fronteras tecnológicas se expanden y la estrategias ligadas a la calidad y a la especialización también, aparece la búsqueda puntual de incorporar técnicos en áreas de fabricación directa. Esta situación resulta particularmente marcada en grandes empresas. En las áreas de fabricación la formación de nivel medio-técnico es especialmente valorada, observándose una tendencia también a incorporar en forma indistinta (salvo para tareas de mantenimiento específicas) técnicos electrónicos o mecánicos y, en la rama química, profesionales de esta área. Su incorporación marca un nuevo segmento de trabajadores en la empresa, siendo por el momento un sector muy reducido y concentrado en personas jóvenes con un perfil profesional. Las estrategias de retención se orientan también a este sector, aunque hay una dinámica interempresarial de captación de estos profesionales que se forman bajo la modalidad de carrera interna, pero rotan ante la posibilidad de sueldos más altos.

Personal técnico en el área de lanas. Comercial, hacia los productores, hacia el área agropecuaria. Ingenieros agrónomos, veterinarios. Después, a nivel de la fábrica, sean en la parte de mecánica, electricidad. A nivel técnico apostamos a gente joven, bien preparada, menor de treinta [...]. Y bueno, dependiendo del cargo, lo que pasa... Ahí hay muchos que entran con carreras universitarias, en la parte agropecuaria, o en lo que tiene que ver con productores, o en administración, con lo que tiene que ver con ciencias económicas, en sentido amplio. O a nivel de la fábrica, puede ser. Depende un poco del cargo. Puede ser desde UTU o de Ingeniería. La edad también depende del cargo. Ahí la gente depende del cargo. Y lo de la promoción, lo mismo. Siempre tratamos de que cuanto más joven mejor. Esa es una línea que tenemos. Preferimos que la gente se forme y haga carrera. Tratamos de tomar el nivel más alto que podemos de capacitación... (Textil F)

Ahí tenemos un poquito más de rotación, en el área técnico-agronómica tenemos un poquito más de rotación. Es un área muy exigida en cuanto a que gente con potencial y formación en el área comercial es muy requerida por el mercado, y ahí hemos tenido algún problema... (Textil F)

Respecto al reclutamiento y a la selección de personal aparece la función del encargado de personal como apoyo a las estructuras familiares que dominan la gestión de la empresa.

—¿Quién realiza el reclutamiento de personal?

—Yo. [...] Ponemos avisos en diarios. A su vez, contactamos con instituciones especializadas. Por ejemplo, si necesitamos una diseñadora vamos a la Academia de Diseño Industrial, o a la academia tal... Justo esto que tengo acá es de Talleres Don Bosco, porque estamos buscando mecánico para máquinas... Porque poner avisos para encontrar determinados cargos es imposible. Hay que ir a buscar las personas. Incluso cargos, como por ejemplo tejedor para máquina rectilínea electrónica —como la que

tenemos nosotros—, no existe. Tenemos que capacitarlo. Entonces, ¿qué capacitamos? Estudiantes de tal tipo, de tal otro. Pero la capacitación demora seis u ocho meses en tener efecto, ¿no? Entonces, si ponemos un aviso de estudiantes se presentan diez mil personas, y si ponés un aviso de tejedor no se presenta nadie... Entonces vamos a Talleres Don Bosco. Acá tenemos diez, doce, quince currículos, vemos... Ahí vemos, en una entrevista personal, cómo resulta y lo contratamos... La principal técnica es la entrevista personal, sí. Y hacemos, a veces, alguna prueba. Lo dejamos dos o tres horas trabajando a ver cómo se desempeña.

—¿La entrevista es contigo?

—Sí, conmigo. Hay algunos cargos, que son pocos, administrativos, de exportaciones. Pero a los administrativos los selecciona una seleccionadora. A los operarios, nosotros (Vestimenta-Textil H).

Generalmente detectamos lo que nos falta, para qué sector, discutimos cuál sería la mejor forma de llegar a ese tipo de persona y después de la primera entrevista, que generalmente la hacemos mi esposa o yo, se la pasamos al responsable del área para que haga la última... (Textil J)

Más allá del rol que juega recursos humanos en las entrevistas iniciales, incluso la contratación de psicólogos para apoyar estas funciones, el reclutamiento de personal y la construcción de perfiles se resuelven en el nivel de los sectores, con los jefes de área o de línea de mando directa en que se define la vacante. Reafirmando esto, el modelo de capacitación que gobierna es la formación en el puesto de trabajo, a través de un papel fundamental del supervisor en tanto agente pedagógico en un sentido técnico y socializador en la cultura empresarial. Lo que destaca también es el predominio de una formación en los sectores de trabajo, la que para las categorías de operarios (especializados o no y técnicos) no se encuentra por lo general vinculada con una estrategia de movilidad ocupacional, por tanto, no está atada a un proceso de profesionalización o desarrollo de una carrera interna, igual que sucedía en el modelo anterior.

Sí, más que nada los supervisiones. Cursos de foguistas, cursos de electrónicas, automatización...

—¿Cómo definirías esos cursos: informativos, formativos, de entrenamiento?

—Más bien informativos. El formativo es el de foguista (Textil J).

Te reitero, cuando salimos a reclutar fuloneros, la experiencia en el trabajo en fulones es fundamental. Acá en Uruguay, cursos sobre cueros no hay. Tenés que ir a Brasil para recibir un curso serio sobre cueros. Por eso te comentaba que la formación la tratamos de hacer acá. Hoy en día estamos abocados a uno de los proyectos, que es hacer un diseño de un programa de capacitación sobre cueros para darle a todos nuestros empleados (Curtiembre C).

Respecto a la función de recursos humanos, que empieza a ser incipiente y dispersa en distintos mando al interior de la empresa, persisten las funciones de

liquidación de sueldo pero concentrando las demás funciones referidas a selección, seguimiento, apreciación del trabajo, y relaciones con el personal.

Como área no existe. Existen las funciones y están repartidas en diferentes personas. Tanto la función más gerencial o lo que es estrictamente de personal, pero como área independiente no existe, porque es una empresa muy pequeña, con poca gente y, sobre todo, con mucha variedad de tarea. Nosotros preferimos mantener el área de recursos humanos dispersa en distintas personas que se encargan de distintas cosas. Básicamente, la función gerencial les diría que, hoy por hoy, la llevo yo directamente [...]. [En] las funciones básicas de liquidación de personal hay dos personas, una en Florida y una en Montevideo. Yo diría dos niveles, más bien de jefatura y control, y después yo. Una de esas personas es licenciado en Administración. La empresa lo envió a estudiar un posgrado en recursos humanos (Textil F).

Lo primero: nos dedicamos a la coordinación con el resto de los sectores, porque además de tener a cargo toda la parte de personal, tengo la parte de comunicaciones de la empresa. Por eso también tengo a cargo el sector de recepción y teléfono. Tengo parte de las comunicaciones. También tengo a cargo el sector de higiene de oficinas. Después, la tarea administrativa más importante que realizamos es la liquidación de sueldos. Y a partir de la liquidación de sueldos se genera un montón de información estadística que saco todos los meses, que envío a los diferentes sectores. Como por ejemplo índice de ausentismo, llegadas tarde, índices de rotación de personal. En fin, alguna información va derecho a la dirección, otra va a todos los mandos medios para que ellos puedan, llegado el momento de evaluación del desempeño, tener más elementos para puntuar algunas cuestiones, como la puntualidad, como la asistencia (Química V).

La gestión del personal empieza también a verse acompañada del surgimiento de nuevas figuras que tímidamente empiezan a aparecer en la industria: incentivos por productividad, los planes de capacitación y evaluaciones de desempeño, entre otros. Sin embargo, estas siguen ligadas a temas de productividad y a la evaluación de la adecuación del trabajador al puesto de trabajo.

En la fábrica todo el personal obrero tiene un incentivo por productividad y un premio por calidad. Luego, a nivel comercial, la gente que trabaja en el área comercial hacia los productores tiene incentivos por ventas, una parte de remuneración variable, y también parte de la remuneración variable es por el resultado del equipo y el resto no (Textil F).

Estamos convencidos de que los resultados se dan en esa línea. Por eso es que priorizamos el tema de la capacitación, y si no logramos los objetivos que queremos o no obtenemos los resultados, no es porque no pensemos que no es importante, sino porque ha habido determinado elemento o porque en algo hemos fallado, y no porque dudemos de los resultados del camino. Estamos convencidos de que ese es el camino. Podemos evaluar si ha sido bueno o malo, pero es por ahí. No hacemos para testear a ver si mejora la productividad y: «Entonces esto está bueno» (Vestimenta K).

Sí. Nosotros tenemos un plan importante de capacitación que arranca con un plan de inducción, que lo hace el encargado de recursos humanos y la encargada de selección e inducción, que me ayuda. Se le da una inducción a lo que es la empresa y a las normas de calidad y seguridad. Después de que la persona está inducida en ese sentido, entra a la sección que le corresponde y la persona encargada de la sección le da otra inducción que refiere específicamente a normas de calidad y seguridad en la sección y en la máquina a la que la voy a mandar. ¿Qué es lo primero que se le enseña? Hablando a lo criollo: «No metas el dedo ahí porque te lo vas a arrancar, tenés que usar todo lo que dice el dibujito —casco, guantes—», y después: «Se pone así» y por qué se pone así. Se le hace un proceso de inducción, donde se le explica por qué se hace la tarea y qué implicancia tiene en su cliente siguiente. El cliente siguiente es el que está en la otra máquina. Es un proceso de capacitación para que la persona esté capacitada para hacer la tarea. Después, como política de calidad, aspiramos a que el operario esté capacitado en el 60 o 70% de las máquinas de su sección, y se hacen evaluaciones anuales (Curtiembre B).

La hace recursos humanos con el supervisor. Y tenemos lo que se llama una *matriz de polivalencia*, donde tenemos marcadas todas las máquinas y a ese operario se le hace un puntaje de cada máquina. Cero es el que nunca estuvo en la máquina, uno el que aprendió lo básico, o sea, las normas de seguridad mínimas. Dos el que ya es práctico en la tarea. Tres el que ya aprendió en la máquina y cuatro el que está capacitado para ser el oficial. Una persona podría tener idoneidad para ser oficial de todas las máquinas, por ejemplo [...]. La evaluación de desempeño incluye primero tres cosas que maneja personal, que son la puntualidad del operario, las inasistencias y la escala disciplinaria. La escala disciplinaria es si «yo te sancioné un día porque faltaste sin aviso, después porque llegaste tarde, porque cometiste mal una infracción...» Esos son los tres primeros puntos. Después va el tema de la capacitación, la polivalencia del personal: en cuántas máquinas puede trabajar. Eso nos lo pidió la auditoría de General Motors en primera instancia, y nos gustó y lo seguimos haciendo. Después la calidad con la que hace el trabajo, la cantidad de errores, la repetición de errores. La cantidad de trabajo la medimos dentro del programa de productividad. Tenemos un programa donde el operario entra —tenemos computadoras en toda la planta— y pone su número y con qué máquina va a estar. Entonces podemos hacer una trazabilidad del operario. Me pedís qué hizo fulanito y lo sabés (Curtiembre B).

*Modelo basado en relaciones impersonales y profesionalizante de la gestión de recursos humanos:* se trata de empresas fuertemente organizadas en torno a gerencias o jefaturas, con estructura compleja y funciones por áreas bien delimitadas, donde los gerentes o los jefes, normalmente profesionales, suelen asumir las funciones de articulación. Esto significa un cambio de concepción de las jefaturas y los mandos medios, que tienden a perder poder respecto a la industria tradicional, alterándose también las relaciones de supervisión.

En planta, yo soy el gerente de la planta. Hay cuatro unidades de producción: agro, veterinaria, nutrición humana y nutrición animal. Cada una tiene su jefe correspondiente. Eso es lo que es producción. Después están lo que son las unidades de apoyo, los que cruzan transversalmente toda la planta. Está mantenimiento, con un jefe de mantenimiento. Expedición, con un jefe de expedición. Control de calidad, con un jefe de control de calidad. Después está desarrollo, que no tiene jefatura. Es un equipo de tres profesionales que, si bien trabajan en equipo, cada uno tiene la responsabilidad de cada línea. Después hay departamentos más satélite: está vigilancia, que son cinco vigilantes y un portero, que dependen de mí, pero eso no tiene mucha administración. Y en ese organigrama, que no hay recursos humanos en planta. ¡Ah! Y está administración, que son dos personas. Administración depende directamente de mí en lo que es acá en planta, pero en realidad, funcionalmente, depende del departamento de contaduría, que está en las oficinas centrales en Montevideo. Todo lo que es extrafuncional lo tratan directamente conmigo. Siempre Química S. Lo mismo pasa en el centro, donde trabajan unas cuarenta y cinco personas, es lo mismo... Al ser una empresa familiar, siempre ha tratado de no perder eso que tienen las empresas familiares, que es el trato directo con la gente. Por más que hemos crecido —y se ha crecido mucho—, siempre hemos apostado a las puertas abiertas y al trato directo. Se ha tocado en el directorio varias veces: «Bueno, somos grandes, tendríamos que hacer recursos humanos», y hasta ahora preferimos no hacerlo porque tenemos miedo de generar distancia. Que te exponés, porque es verdad que te exponés, tenés que dar la cara y te exponés, pero bueno, por ahora es la cultura que manejamos en la empresa (Química S).

Orientadas a reforzar la modernización tecnológica por la que atraviesan estas empresas, empiezan a desarrollarse políticas de personal y cambios en la gestión de los recursos humanos. Es así como la función se plasma en niveles gerenciales y aparece como un espacio diferenciado al interior del resto de las gerencias, y en proceso de creciente profesionalización. Esta evolución significa también complejizar sus funciones y la institucionalización de prácticas tales como planes de capacitación con presupuesto específico, contratación de consultoras, sistemas de evaluación de desempeño, que en mayor o menor grado empiezan a instalarse en este tipo de empresas. Se podría afirmar que los recursos humanos, y especialmente la formación de un equipo profesional, técnicamente capaz, constituyen el talón de Aquiles de los procesos de modernización.

[Depende] de la gerencia general. La organización es de cuatro personas. Una gerencia y cuatro personas. Hay un área de desarrollo organizacional que se encarga de toda la parte de análisis de la estructura, procesos de selección y capacitación. Eso se llama la parte de desarrollo organizacional, que también se encarga de la evaluación por desempeño, y la difusión de todas las políticas que hacen a la organización. También esa área de desarrollo organizacional se encarga del clima organizacional. Esas son las áreas fundamentales. Después hay un área de nómina o liquidación que hace a la línea más clásica de la liquidación mensual. Es la tensión directa



con el funcionario a través de la liquidación de tiempos, nóminas o lo que sea. Y otra área más específica, que es la parte de compensaciones, en la cual analizan evaluaciones de cargo, estructura organizacional a través de la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y el modelo a aplicar de compensaciones, es decir, en función de un criterio de acuerdo con la importancia relativa de cada cargo dentro de la organización (Química N).

Claro, desde 2005. Es una gerencia de recursos humanos. Son, en total, diez gerentes. Administración y finanzas, dirección técnica, calidad, recursos humanos y después de *marketing*. De las tres líneas que les había mencionado hoy, gerente de ventas y comercialización y después el gerente de RSE, y no sé si te nombré el de producción, dirección técnica, que es reimportante. Todos los gerentes le reportamos al gerente general (Química M).

Por tanto, se reafirma la tendencia ya esbozada hacia la impersonalización de los vínculos en la empresa, y el desarrollo de estrategias orientadas a la captación de profesionales y técnicos en la producción.

La organización de la fuerza de trabajo en sindicatos es una práctica extendida en este tipo de empresas, con niveles de sindicalización relativamente altos. Las relaciones empresa-sindicato suelen no estar marcadas por grandes conflictos, pero el sindicato suele tener peso en las negociaciones en los Consejos de Salarios. La utilidad del sindicato es vista tanto desde el punto de vista de la empresa como de los trabajadores, como en la regulación de los conflictos personales de trabajo.

Hay un tema externo que no sé si es un problema, pero externo, que es la conflictividad externa. La solidaridad sindical conlleva a que adentro se generen problemas aunque no los haya. Después, otro problema es que quizás hay delegados que son jóvenes, muy jóvenes, y no tienen nada de experiencia y no saben hasta dónde llegar y pierden el rumbo. Ya me pasó la semana pasada, que me hicieron un planteo a mí y se habían olvidado de decirme lo más importante. Entonces yo le hice un planteo al director, y cuando me entregan la carta con el planteo, era distinto a lo que yo les había planteado. Por eso les digo que anoten [se ríe], pero se piensan que les estoy tomando el pelo. El otro es que no hay mucha conciencia de que, por ejemplo, el enemigo no está acá adentro sino que está afuera. No hay una conciencia. Vos hablás con la gente y la gente está orgullosa de trabajar acá adentro, pero en realidad, acá adentro, no se pone, digamos. No refleja lo mismo que lo que dice, entonces, es difícil (Química T).

Nosotros tenemos un sindicato muy fuerte. El sindicato de la metalúrgica es llamado el grupo de la metalúrgica, entonces, las rispideces son constantes. Lo que estamos intentando es tranquilizar las aguas. Estamos buscando la forma de que no se vayan muchachos. En sí, siempre, lo que se ha buscado, es «entre nosotros vamos a arreglarnos, vamos a quedarnos, vamos a trabajar» (Química Ñ).

No, no, en ese aspecto no, porque son claras las políticas de relacionamiento y hay un nivel de remuneración a nivel de operarios que hace que no haya conflicto. Es decir, nosotros conflictos o paros por conflictos internos no tenemos. Siempre surgen los conflictos cuando hay negociación a través de los Consejos de Salarios, a nivel de rama. Ahí es cuando se generan los conflictos, y hemos firmado convenios por dos años, por lo general. Hay un poco de agitación en esos momentos de negociación a nivel colectivo, porque pinturas es un subgrupo dentro de la industria química, y el presidente del sindicato nuestro es el presidente del sindicato de la química. Entonces, hay muy buena relación con todos, no solamente con el sindicato interno, sino con el sindicato de la química. Pero cuando es el juego de la rama, se para la rama. Hoy por hoy estamos con conflicto por los Consejos de Salarios, porque no hay acuerdo a nivel de pinturas (Química N).

En cuanto a las políticas de formación, dados los distintos niveles de calificación del personal, encontramos una gama amplia de objetivos, desde los de entrenamiento, que acompañan al trabajador sobre todo a su inicio, en tanto política de inducción, hasta una constante política de perfeccionamiento que se liga a la renovación tecnológica que prima en estas empresas. Este tipo de dinámicas, además, se liga al desarrollo de capacitaciones puntuales, vinculada sobre todo a la incorporación de nuevas tecnologías.

Asimismo, las empresas empiezan a instrumentar políticas de capacitación, montando estructuras específicas para esta función, dotadas de presupuesto y capacidades específicas para el desarrollo de planes a largo plazo.

Se invirtieron 40 000 dólares, en realidad. Es pila de plata. Con el porcentaje de los sueldos debe quedar rebajo... Tenemos una psicóloga que se encarga del área de capacitación. Ella lo que hace todos los años es relevar con los jefes las necesidades de capacitación. En muchos casos eso tiene que charlarlo con la gente misma y ellos arman un plan de capacitación. Ella le pregunta al jefe, a la gente esa y después hace llegar eso. Se eleva acá a gerencia porque hay que ver cómo queda el plan, pero se releva con los jefes. Obviamente, cuando hay reclamos del personal, o a través del jefe mismo, que ya los releva o va directo a Nora y ella los releva. Siempre están los dos caminos. Llegan de la misma manera (Química M).

No, no. Siempre faltan cosas. A todo nivel. Química S invierte, solo en capacitaciones externas —sin contar las capacitaciones que vienen por el lado de consultoría, que ahora les voy a contar un poquito—, solo en cursos que paga invierte 10 000 dólares por año. En la planta. En el centro no tengo ni idea, no depende de mí. Además, por ejemplo, tenemos contratada una consultoría en gestión de calidad que hace cursos todos los meses *in plant*, acá, que nos cobra 2 000 dólares por mes. Parte de ese presupuesto son capacitaciones que no están en esos 10 000 dólares por año. Tenemos una consultoría que nos está asesorando en temas de salud ocupacional, que nos cobra 1 500 dólares por mes. No sé qué parte, pero un 30% de eso es capacitación. Tenemos tres o cuatro rondas de capacitación

por mes de cada rubro. Que yo no lo puse dentro del rubro de capacitación, porque están dentro del rubro contable que es asesoría (Química S).

Hay mucha capacitación que dan nuestros propios jefes de sector; los químicos, los biólogos, capacitan a su propio personal. Lo hacen con clases abiertas para otros sectores. En mi caso, cuando damos las charlas de inducción, también es dentro del horario de trabajo. Y hay otras charlas que es inevitable por el lugar y por cómo están planificadas afuera de la empresa —como la Cámara de Industrias—, y se hacen fuera del horario laboral (Química V).

¡Ah, entiendo! El personal calificado, de planta, es adecuado, pero necesitamos seguir porque la tecnología avanza todo el tiempo. Tenés que estar permanentemente haciendo capacitación. Por eso estamos haciendo planes anuales todo el tiempo. Después no sé qué otro sector puede ser... (Química M)

Varias. Máquinas nuevas que se compraron, de Europa. Una compradora nueva, un montón de cosas. Perfeccionamiento de los productos que ya se hacen [...]. En realidad, lo que está bueno de estas máquinas es que cuando las comprás vienen con un *service*. ¿Qué significa el *service*? Instalación, posventa (no sé cómo se llama), que en realidad vienen los técnicos de Europa para acá. Entonces, ellos están una semana con los operarios trabajando. Tenemos planes de capacitación todos los años. De perfeccionamiento, yo diría (Química M).

Como consecuencia también, los sistemas de reclutamiento y selección también resultan ser impersonales, basados en estructuras expertas, normalmente psicólogos, tendiendo a desarrollarse bajo norma de transparencia. Sin embargo, sigue siendo una política donde las empresas uruguayas en proceso de modernización señalan tener más dificultades. La carencia de formaciones específicas y la alta competencia entre empresas están unidas a políticas de fidelización del personal técnico.

La consultora empieza con una grupal, después hace entrevistas en profundidad, después hace una lista de candidatos para que nosotros le hagamos un filtro y a los que pasan nuestro filtro le hacen un psicotécnico en profundidad y ahí te pasan tres o cuatro candidatos. Eso hace la consultora. Nosotros hacemos entrevistas personales y después el psicotécnico. Siempre nos amparamos en la prueba de seis meses. Para nosotros es fundamental (Química S).

¿Qué sistema? Bueno, mirá: en general, nuestra psicóloga hace una entrevista personal primero, donde releva datos generales. Después le hace un psicotécnico, que, dependiendo del cargo, es una prueba diferente. Con base en eso, cuando ella ve que le convenció para el cargo que tiene, recién ahí pasa al jefe de ese sector. El jefe del sector también lo entrevista, selecciona al que le parece que conoce más los detalles del trabajo y elige. Por último, tiene una entrevista con el gerente de recursos humanos y el gerente del área, que es una entrevista única. Después pasan a la prueba

médico-laboral. El médico también les hace algunas pruebas. Si va a trabajar en depósito, una placa de columna básica para saber que la persona se va a poder desempeñar bien en esa tarea y termina ahí (Química M).

Los sistemas de evaluación no aparecen como un rasgo fuerte de este modelo profesionalizante que empieza a instalarse en las empresas uruguayas. Si bien se tiende a pensarlo atado a la construcción de sistemas de remuneración variables, son numerosas las opiniones en torno a la dificultades que ofrece negociar estas políticas en el marco de la estructura de negociación actual, muy marcada por los Consejos de Salarios.

Ahí, con total sinceridad, en el año 2008 quise implementar evaluaciones semestrales. Incluso lo hicimos por tres semestres, hasta mediados de 2009. Tenemos el registro y no sé si me fue muy bien. Llevaba mucho tiempo, era una situación donde la gente se ponía muy nerviosa, generaba mucho estrés y generaba tanto estrés que hacerlo porque hay que hacerlo, o porque los sistemas de calidad te dicen que hay que hacerlo, no. Lo eliminé.

Entonces, evaluación formal no hay. Hay una evaluación directa de la persona que está a cargo. Pero estamos hablando de algo que (no nos vamos a hacer trampas al solitario) es totalmente informal. Formal no hay (Química S).

Consta de varios pasos. El primero consta de una autoevaluación. Hay factores que están determinados como: asistencia, puntualidad, aplicación de buenas prácticas de fabricación, productividad. La tengo acá, me es más fácil decirte: calidad del trabajo, cumplimiento de las normas de calidad, trabajo en equipo y cooperación, dinamismo, comunicaciones, orden y limpieza, en fin. Están los factores que están determinados, que todos los conocen, todos conocen la calificación. Arranca desde los mandos medios hacia el resto del personal. En estos momentos estoy en la etapa de entregarle, a cada uno de los mandos medios, el formulario para que llenen, el registro para que llenen su autoevaluación. Luego de que hacen su autoevaluación, cada uno la lleva a su gerente, a su superior inmediato, a quien lo vaya a evaluar. Y el evaluador, comparando su calificación con la que él considera, establece fortalezas y debilidades, que es la parte neurálgica. Luego de establecidas las fortalezas y debilidades de quien considera, el gerente se sienta, fijan una entrevista un día a una hora, que tiene un plazo (tenemos todo un cronograma de evaluación de desempeño, que finaliza el 10 de diciembre, paso por paso). Se fija una entrevista y ahí sí hay un *feedback*: «Estoy de acuerdo con esto, no estoy de acuerdo con lo otro. Creo que tus fortalezas son estas, tus debilidades son estas otras». Allí se termina con comentarios de ambas partes. Y luego, de ser necesario, si surge de la entrevista, un plan de capacitación, que queda escrito, que se toma y se asume para el año siguiente. Es un poco el alimento que el jefe de sector tiene para el año siguiente, para poner el plan de capacitación para su personal (Química V).

Cuadro 8.

Lógicas empresariales			
	Rentistas	Especulativas	Integradas
Tipo de gestión	Personalista y familiar	Fuerte rol de los mandos medios y jefaturas	Relaciones impersonales
Rol y caracterización de la administración de recursos humanos	Área de recursos humanos poco profesionalizada y altamente dependiente de mandos medios y otras gerencias	Área de recursos humanos posiblemente profesionalizada, altamente dependiente de mandos medios y otras gerencias	Área de recursos humanos profesionalizada y coordinada con otras gerencias
Capacitación	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Especializada al requerimiento coyuntural	Formación en el puesto de trabajo
Evaluación de desempeño	Percepción del jefe de línea directa	Fuerte vínculo con la productividad de la línea	Evaluaciones de desempeño estandarizadas e individuales
Descripción de los perfiles requeridos	Inexistentes	Prioridad de perfiles de puestos clave, generalmente técnicos	Elaboradas por el área de recursos humanos

# Conclusiones

## El papel de la gestión de los recursos humanos

¿Cuál debe ser el estatuto de un área de recursos humanos en el desarrollo productivo industrial?

Retomar la investigación de Rama y Silveira sobre la situación de la industria manufacturera exportadora en el año 1991 significó no solo retomar algunas hipótesis que dejaron abiertas estos autores de cara al futuro, sino también abordar el diagnóstico bajo la evidencia de un fuerte proceso de recomposición de los sectores, signado por la contracción y la concentración, siendo los principales determinantes la apertura económica de los años noventa —por la incapacidad de algunas industrias de reconvertirse frente a las exigencias que les fijaba la competencia internacional— y, con un impacto nada despreciable, la crisis del año 2002; procesos que provocan la muerte de varias industrias en el Uruguay.

A partir de esta evidencia, una hipótesis que fue guiando nuestra búsqueda de respuestas a la pregunta inicial ha sido que aquellas empresas que modernizan su gestión de recursos humanos son las industrias que tienden a sobrevivir en este contexto.

Esta hipótesis queda falseada: la gestión de los recursos humanos no influye en la sobrevivencia o en la muerte de las industrias nacionales en el período de referencia, 1991-2010.

Posiblemente sea necesario tomar en cuenta dos elementos en cuanto a la contrastación empírica de las hipótesis de la muerte de las empresas. El primero es que quizás dos décadas de distancia escondan muchos microprocesos que se acoplan y, al no tener información periódica intermedia entre las dos encuestas que se comparan, este hecho no permite ver las causas, posiblemente muy distintas, de la muerte de muchas empresas individualmente consideradas. La segunda razón, que también adquiere el estatus de hipótesis, refiere a una posible debilidad del tejido industrial vinculada a los bajos volúmenes relativos de producción de la industria uruguaya en relación con los mercados mundiales que, en términos generales, generan una debilidad estructural de los sectores ya que los hace ser «tomadores de precios». O sea, no tener poder, o de tenerlo, que sea marginal en los mercados internacionales. Y esta carencia no puede ser compensada en general por la habilidad de gestión de las empresas y, por lo tanto, de la gestión de recursos humanos en términos específicos.

Cabe preguntarse entonces, *¿por qué es importante la gestión de los recursos humanos en la industria?*

Una de las razones es que en los últimos años las crecientes exigencias de certificación de los productos industriales vinculadas al nivel requerido de

estandarización y su consiguiente control a nivel internacional hacen que sea necesaria la incorporación de determinadas herramientas de gestión en las empresas; la integración a ciertos mercados obliga a las industrias nacionales desde la apertura económica a cumplir con ciertas exigencias con este campo a riesgo de quedar fuera de los mercados internacionales, en particular los que mejor pagan los productos. Este estado de situación está sufriendo un proceso de rápida generalización, tanto para las empresas como para los *clusters* y las cadenas industriales. En este contexto, una gestión moderna y eficiente de los recursos humanos genera que las industrias puedan enfrentar con mejor suerte algunos *shocks* económicos (bajas de precios, cierres de mercados en ciertos países), mejorando su adaptabilidad al cambiante medio del mercado externo, potenciando sus capacidades internas. A su vez, estas capacidades generan la posibilidad de determinados comportamientos estratégicos tales como poder recurrir a la flexibilidad organizativa, los cambios relativamente rápidos de líneas de producción o incorporación de nuevos productos, la descentralización en la toma de decisiones, la mayor fluidez en las comunicaciones y la reducción del *turn-over* al mínimo posible en un momento en que el desempleo es muy bajo y la retención de trabajadores calificados pasa a transformarse en un problema creciente.

Sin embargo, más allá de que por necesidades externas o por procesos de modernización ligados a la complejización de los procesos productivos sea necesario incorporar un conjunto de herramientas de gestión, subsiste la problemática de *con qué lógica empresarial se las incorpora*. Pensamos que si solamente por razones externas —exigencias del cliente, por ejemplo— se incorporan herramientas de gestión, muy posiblemente estas no se integren a las decisiones, las disposiciones y las acciones que conforman las estrategias de los empresarios y, a su vez, rápidamente serán desvalorizadas por los trabajadores subalternos.

Este es un problema serio para la industria nacional. Porque desde la investigación de Rama y Silveira hasta hoy en día parecen subsistir lógicas empresariales con fuertes componentes rentistas y quizás en ello radique la principal dificultad de pensar en un salto cualitativo del desarrollo industrial en Uruguay, más allá de la coyuntura de expansión económica en la que estamos inmersos desde hace algo más de un lustro.

## Tesis de la modernización incongruente

En el año 1991 Rama y Silveira, al analizar los mismos sectores que este trabajo, detectaban un incremento de la inversión en capital físico a finales de los años ochenta, pero sin un aumento en la inversión en la especialización de la fuerza de trabajo ni en la búsqueda de «mejores formas» de gestión del trabajo. Esto ha sido denominado como un proceso de *modernización incongruente* (Rama y Silveira, 1991).

Este es un proceso que, en el tiempo, hace que las industrias nacionales sean menos competitivas. Una hipótesis posible es que la *modernización incongruente*

*no puede mantenerse en el largo plazo*: las industrias mueren. Es esperable que en estos años pueda un proceso de «selección natural», donde empresas que existían en los años ochenta y noventa, pero que no se encontraban entre las más destacadas, sean las sobrevivientes por haberse adaptado a un medio ambiente que se vio modificado por la apertura económica. Hoy la gran mayoría de las industrias analizadas en este trabajo cuentan al menos con la función de recursos humanos, aspecto que en los años analizados por Rama y Silveira era poco frecuente. Este es un proceso que no está acabado ni parece finalizarse en el corto plazo.

En efecto, es de destacar que, más allá de la detección de la existencia de áreas de recursos humanos en forma creciente al interior de las industrias analizadas, aún es significativo el número de estas áreas que están en pleno proceso de institucionalización dentro de las firmas, pero en términos generales mostrando una muy fuerte subordinación y, por lo tanto, una alta dependencia de las decisiones de la gerencia general, o de los dueños de las empresas, o de otros mandos medios en operaciones tales como selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, etcétera.

Se han constatado casos de «modernización incongruente invertida»; así denominamos a aquellas industrias que han invertido fuertemente en la gestión de recursos humanos, pero con una inversión nula o muy escasa en bienes de capital.

Todo ello nos lleva a reflexionar sobre el estatuto teórico del concepto de «modernización incongruente». ¿Se trata de una suerte de irracionalidad de los empresarios? A lo que se podría acompañar de otra pregunta: ¿Existe una racionalidad axiológica (normativa) por la cual las empresas deberían transitar para lograr su pleno desarrollo? ¿Existe, por lo tanto, un *one best way* del desarrollo industrial?

Estas preguntas son de difícil respuesta. Por un lado, existe toda una corriente de pensamiento de autores importantes al estilo de Pareto, Levy Bruhl etcétera, que considera que estas formas de concebir el mundo son irracionales. Nuestra postura es que no, que no lo son. Pensamos más bien que los actores, y en este trabajo los empresarios, son actores racionales; pero esta racionalidad está enmarcada en formas de pensar y en un *ethos* empresarial. De allí la coherencia relativa que encontramos en las distintas estrategias inventariadas. No se trata de que partan de ciertos prejuicios o preconociones, sino que adaptan ciertas categorías a priori sobre los cuales razonan. Pero a diferencia de las categorías a priori de Kant, que eran de carácter ideal e inmutable, compartimos con Simmel que estas categorías no son totalmente rígidas, pueden evolucionar e incluso cambiar en el tiempo. Y también compartimos con Durkheim que estas categorías no son ideales, sino que son categorías «sociales», es decir, se van conformando en la relación con prácticas anteriores exitosas de ellos mismos e incluso fortalecidas por la relación con otros *partners* sociales en el proceso productivo. En este caso particular de los empresarios rentistas, por ejemplo, parece tener mucha importancia la práctica estatal batllista, como hemos visto anteriormente.



Nuestros empresarios «rentistas», como los «especuladores» y los «integrados» tienen características propias que los hacen algo diferentes de otros similares existentes en otros contextos espaciotemporales. Por ello hablamos de racionalidades «situadas» cuando hablamos de las estrategias de los actores, y en este caso concreto, de los empresarios. De todas formas, la cultura rentista es dominante y es evidente que en el contexto uruguayo permea a todas las otras estrategias.

Es por ello que hemos pensado que los resultados validan nuestra estrategia de investigación porque ella se deslinda de posturas normativas que modelan la realidad de los empresarios tal cual debería ser, y nos permite abrir ventanas hacia cuál es la realidad empírica de nuestros empresarios, en su configuración real, como paso previo a definir políticas orientadas a potenciar las mejores prácticas y superar las estrategias empresariales que se consideren poco portadoras de desarrollo, con resistencias al cambio (que se pueden prever). Pero también nos permite concebir estas políticas quizás con menores posibilidades de fracaso. Es obvio que las políticas en sí conllevan un modelo idealizado de tipo normativo de cómo deberían comportarse los empresarios y en sí las distintas políticas públicas deben orientarse por estos modelos, pero es evidente que no debe confundirse estos modelos últimos con los modelos que se realizan a partir de un proceso de estilización de la realidad o con la realidad misma.

## Mutación de los sectores

Más allá de lo dicho anteriormente, los sectores tienen una relativa influencia en cuanto a las estrategias de las empresas. Sea por su matriz original ligada a un período histórico dado en el que surgen, sea por las redes específicas de relacionamiento que construyen en parte una cultura productiva al interior del sector.

Por ello quizás, el proceso de selección natural es mayormente constatable en el sector químico que en el resto de los sectores analizados, lo cual nos lleva a preguntarnos si no estamos en presencia de una mutación de este sector y qué es lo que explica esta mutación. Nuestra hipótesis es que se está conformando una *cultura del conocimiento específica*. Esta hipótesis surge de varios casos analizados de este sector, aunque no solamente en el sector químico; existen casos aislados en otros sectores también. Esta cultura del conocimiento implica, al nivel de la gestión de recursos humanos, una disposición de las firmas a orientar la gestión de los recursos humanos a una especialización de sus competencias y a una capacitación continua.

Aparece una nueva ventaja competitiva de las firmas, una *ventaja dinámica* que está radicada en su personal. Pero esto implica un desafío para las industrias que decidan transitar este camino: ¿cómo retener esta nueva ventaja competitiva escasa en el mercado? El desafío de reducir el *turn-over* es crucial, y las áreas de recursos humanos de las firmas deben iniciar estrategias fuertes y decididas para

encontrar la solución a este nuevo problema, aunque sea un problema positivo en términos del país.

Sin embargo, no defendemos la tesis de la determinación de las empresas por sus sectores. Por el contrario, consideramos que la diferencia de rendimiento entre sectores es espuria; detrás de ella influye fuertemente la decisión de las empresas de transitar e institucionalizar en las firmas la cultura del conocimiento; existe una conexión de sentido entre el rendimiento sectorial y la institucionalización de una cultura del conocimiento en las firmas.<sup>11</sup> De ahí que nuestra unidad de análisis hayan sido las estrategias empresariales y las tipologías resultantes, y no el sector.

## Las industrias primarias como proyección de las ventajas competitivas estáticas

La alta disponibilidad de algunas materias primas es lo que explica en el origen la relativa ventaja que tienen los sectores textil, vestimenta y cuero para insertarse a nivel internacional; pero a medida que las exigencias del mercado internacional han crecido y diversificado en múltiples aspectos, se hace más difícil insertarse en el mismo y solamente se logra crecer en esta lógica mediante la ventaja competitiva de disponer de grandes cantidades de materia prima.

Es en este marco que en el país las industrias exportadoras de productos poco elaborados, basados en materias primas, han tenido muy poca necesidad de especialización de sus recursos humanos. El incentivo para basarse en una estrategia empresarial rentista o especuladora por parte de estas industrias siempre ha sido alto; existe una «conexión de sentido» entonces entre estas ventajas competitivas estáticas, las estrategias empresariales y sus formas de gestión de los recursos humanos.

Los insumos utilizados en la industria química son generalmente importados, las posibles ventajas estáticas son inexistentes o muy bajas, lo cual aceleraría la muerte de las industrias químicas que hubiesen transitado por una estrategia empresarial rentista o especuladora. La gestión de los recursos humanos en este sector necesariamente debió verse orientada a especializar a sus recursos humanos, factor que se torna una de sus ventajas competitivas más

---

11 Preferimos el concepto de «conexión de sentido» al de explicación causal, que consideramos que sería excesivo en la medida en que no hipotizamos cuál es la variable independiente y cuál la dependiente. Solamente señalamos que existe una correspondencia —Boudon diría «homología estructural»— entre la filosofía de gestión de recursos humanos y la filosofía a la que se recurre en otros campos, inversiones por ejemplo. Lo que no permite observarla desde su desarrollo autónomo. En materia de gestión, por lo tanto, podemos distinguir la lógica rentista o especuladora de cómo autoconcebirse en el proceso productivo de la filosofía de recursos humanos que poco a poco se va instalando en las empresas que caracterizamos como integradas con su lógica dominante en correspondencia con la filosofía que caracteriza las exigencias a las que se ven sometidas estas empresas en el mercado mundial. Pero en ningún caso sostenemos una filosofía en un ámbito la explica a otra en otro ámbito.

importantes. El *commodity* de este sector es su personal y también con la articulación de las industrias de otros sectores que institucionalicen la misma cultura del conocimiento; pero, a diferencia de la materia prima, el personal especializado y capacitado es un recurso escaso y allí la gestión de los recursos humanos tiene un gran desafío por delante: cómo retener y seguir dinamizando una ventaja competitiva dinámica.

## Síntesis

¿Cuáles parecen ser los factores que coadyuvan a las congruencias así como a las incongruencias entre los procesos de modernización tecnológica y las políticas laborales de dichas empresas?

*El modelo familiarista instalado en el Uruguay va en contra de una legitimación de un área de recursos humanos moderna*

Hemos señalado en múltiples ocasiones que en el Uruguay no existe un mercado de capitales, por lo que la forma de propiedad dominante es la patrimonial. Esta forma patrimonial de la propiedad tiene una fuerte «conexión de sentido» con una lógica de tipo «rentista» de la propiedad, dado que para muchos empresarios capitalistas en su concepción de la propiedad privada esta debe dar una renta. Es obvio, y queda demostrado en el trabajo, que no todos los capitalista, comparten esta visión del mundo ni su lógica implícita. Sin embargo, es claro que nos encontramos frente a una fuerte conexión de sentido entre la concepción de la propiedad y la lógica de ciertos empresarios.

Dicho esto, entre los empresarios patrimonialistas un modelo muy extendido es el «familiarista», que aparece como una orientación que fortalece aún más la relación entre la propiedad y la conceptualización de la ganancia como renta. Pero además, y ello es lo que nos interesa en este trabajo, aparece un modelo de gestión de los recursos humanos concebido casi como la extensión del modelo de organización familiar. A los trabajadores en este contexto se les exige lealtad en términos personales y particularizados, y son evaluados a veces más por este tipo de relación que por el rendimiento que logran obtener en su trabajo. Las evaluaciones a las que nos referíamos obviamente son siempre tácitas. Es por ello que este modelo familiarista va contra una legitimación de un área de recursos humanos que racionalice la gestión de recursos humanos.

*Importancia de los mandos medios y relaciones personales*

Hemos visto que para ciertas lógicas empresariales los mandos medios son centrales para su desarrollo. Particularmente para aquellos tipos de empresarios «especuladores». Ello porque la continua búsqueda de «nichos» en el mercado —en este caso en el mercado internacional— conlleva una permanente adecuación de todos los actores a los cambios que se deben realizar en los procesos de producción para alcanzar estos mercados volátiles. Los mandos medios juegan

en este caso doble papel. Por un lado, un papel crucial de ajustar técnicamente las orientaciones que dan los empresarios. Y por otro, el de transformar estas consignas en operativas comunicables a los trabajadores de línea, que sean comprensibles para adecuarse a los cambios.

#### *Persistencia de un modelo prescripto de trabajo, resabio taylorista-fordista*

No obstante lo señalado en el párrafo anterior, vemos una permanencia del modelo de trabajo prescripto, como resabio del modelo taylorista-fordista que se instalara durante la segunda guerra mundial en el Uruguay a través de los frigoríficos y que subyace como modelo ideal a los grandes convenios colectivos en la segunda posguerra, modelo que sigue siendo dominante en los Consejos de Salarios de hoy en día. Aunque el modelo exista, ello no corresponde siempre con una imagen de la realidad de los procesos productivos dominantes en la industria uruguaya. Por de pronto, nunca existieron procesos de producción fordistas en el Uruguay y, en cuanto al modelo taylorista, estuvo desde los primeros Consejos de Salarios *travestido* en un modelo fabril-artesanal dominante en la industria posterior a la segunda guerra mundial. Tanto es así que las formas de ascenso de cargo en la mayoría de los convenios se realizaba por horas de aprendizaje, cien horas por ejemplo. Es notable que en muy pocos convenios apareciese en una misma categoría la diferenciación salarial por tener estudios de CETP-UTU, por ejemplo. El modelo dominante era el de entrar a trabajar muy joven, con apenas la primaria culminada y realizar toda la carrera de ascensos de forma interna a la empresa. En este sentido difería del modelo clásico de las empresas tayloristas y en cierto sentido se parecía, salvando las distancias, al modelo japonés de empleo a vida, de mejora continua. Con respecto a esto último, la mejora continua es un modelo que está incorporado en la práctica ante la resolución de problemas cuya solución está a la altura de los conocimientos prácticos de los trabajadores.

En las entrevistas realizadas se percibe, por ejemplo en el sector textil, que la situación ha cambiado: se buscan trabajadores con UTU culminada. Pero, sin embargo, la expectativa de tener empleos de largo plazo y de mejorar las calificaciones, aunque ahora de un piso más alto, el haber culminado UTU, por ejemplo, no cambia sustancialmente las estrategias: ni la de los trabajadores individualmente considerados ni la de los empresarios. Aparentemente los sectores analizados no apuntan a un desarrollo global de las competencias de los trabajadores del sector y ni siquiera lo hacen en sus propias empresas, al menos de manera formalizada. Este modelo de tener expectativas de lograr un empleo de largo plazo y de su realización a partir de un aprendizaje sobre la tarea sigue siendo dominante en las empresas pequeñas e incluso en algunas medias. Las altas tasas de abandono de la enseñanza secundaria podrían ser el reflejo de esta estrategia por parte de los jóvenes trabajadores que, imbuidos por esta lógica, prefieren emigrar lo más rápidamente posible al mundo del trabajo, abandonando el mundo de la educación.

A su vez, como consecuencia de este resabio más institucionalizado del mundo de referencia taylorista o artesano fabril, figura sin lugar a dudas la centralidad del puesto de trabajo y de las tareas prescriptas. Y ello es así tanto para el empresario, que con ello reduce las complejidades crecientes de la gestión de los recursos humanos, como por parte de los trabajadores y de sus sindicatos, que limitan así la arbitrariedad de los empresarios o de los capataces u otros cuerpos intermedios.

En este marco, la polivalencia, y sin que ello sea contradictorio con lo anterior, parece ser la estrategia principal de los trabajadores y posiblemente de los empresarios, en la medida en que para estos últimos es una manera de poder contar con fuerza de trabajo calificada en los puestos de trabajo que requieren y, de esta forma, cubrirse de posibles enfermedades o faltas por cualquier razón de los trabajadores o eventualmente abandonos de la empresa de trabajadores estratégicos para la producción. Es necesario señalar, sin embargo, que la polivalencia puede ser clasificante o no, siguiendo la distinción de Zarifian (1999). Es decir, puede ser el pasaje de una tarea repetitiva a otra, o puede ser el pasaje a una tarea que permite adquirir una nueva habilidad o una mejor comprensión de todo el proceso. En estas prácticas se invisibiliza la formación a través del aprendizaje por trabajar junto a un trabajador calificado en la tarea. Lo que es interesante es que esta invisibilización de la formación lo es no solamente para los dos tipos de trabajadores, ni para los que forman, que obviamente no reclaman que esta tarea sea remunerada, ni para los que aprenden, sino también es invisibilizada por las gerencias de recursos humanos. Estos procesos se dan obviamente de forma más marcada en las empresas de empresarios rentistas.

### Futuro de las políticas de recursos humanos

Parecería que hoy en día las políticas de recursos humanos deberían transformarse en una de las políticas centrales de un Estado que quiere desarrollar su sector industrial y desea realizarlo en las mejores condiciones de equidad.

En primera instancia, las tendencias mundiales muestran el crecimiento exponencial de las herramientas de gestión de recursos humanos y de sus codificaciones internacionales como forma de darle transparencia en el plano de la producción material a los mercados. Hoy por hoy, certificar, como reflejo de los procedimientos de gestión que se implementan, puede transformarse en una ventaja comparativa para acceder a ciertos mercados. Pero en la medida en que el proceso avance dejarán de ser una ventaja comparativa para transformarse en un paso obligado para acceder a dichos mercados.

Pero a su vez, la entrada abrupta a la sociedad de conocimiento hace que en la fase actual del capitalismo una de las segmentaciones más relevantes del mercado de trabajo sea justamente el conocimiento. Es por ello que es imprescindible una gestión crecientemente racional de los recursos humanos en todos sus componentes, incluidos su formación y la certificación.

Es por ello que las políticas laborales o industriales, incluso en su dimensión financiera, no pueden quedarse en la puerta de las empresas. Consideramos que, siguiendo a muchos países industriales, es necesario avanzar en balances sociales obligatorios, incluso para dar créditos. También es necesario ir involucrando, a partir de distintas estrategias de diálogo social, a los sindicatos, a los empresarios y al Estado, para que vayan complejizando su mirada sobre el mundo del trabajo y de las empresas. Es necesario que comprendan que también en este campo se juega el desarrollo de la equidad y de la justicia para el lugar que debe ocupar el mundo del trabajo.



# Bibliografía

- Aiginger, K. (1997), «The use of unit values to discriminate between price and quality competition», *Cambridge Journal of Economics*, 21.
- (2001), «Europe's position in quality competition», Enterprise DG Working Paper, informe preparado para *The European Competitiveness Report 2000*, Comisión Europea.
- Alonso, L. E. (2007), «Logicas de acción». En: Fernández Rodríguez, C. J.: *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid, Siglo XXI.
- Álvarez, R. y López, R. A. (2004), «Orientación exportadora y productividad en la industria manufacturera chilena». *Cuad. econ.*, 41 (124): 315-343, diciembre, ISSN 0717-6821.
- Amblard, H.; Bernoux, P.; Herreros, G. y Livian, Y. F. (2005 [1996]), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 3.<sup>a</sup> ed. aumentada. París, Seuil.
- Arocena, R. y Sutz, J. (2003), *Subdesarrollo e Innovación. Navegando contra el viento*. Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos-Cambridge University Press.
- (2004) «Desigualdad, subdesarrollo y proceso de aprendizaje». *Revista Nueva Sociedad*, 193: 46-61.
- Baldwin, J. R. y Gu, W. (2003), «Export-Market Participation and Productivity Performance in Canadian Manufacturing», *Canadian Journal of Economics*, 36 (3): 634-657.
- Benson, J. y Brown, M. (2007), «Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away». *Work, Employment & Society*, 21 (1): 121-141, marzo.
- Bernard, A. B. y Jensen, J. B. (1999), «Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect, or Both?», *Journal of International Economics*, 47 (1): 1-25.
- y Wagner, J. (2001), «Export Entry and Exit by German Firms», *Weltwirtschaftliches Archiv*, 137 (1): 105-23.
- Bértola, L. (coord.) (2005), «Ciencia, Tecnología e Innovación en el Uruguay. Diagnóstico, Prospectiva y Políticas». *Documento de Trabajo del Rectorado*, 26, Montevideo, Universidad de la República.
- Bianchi, C. (2006) *Análisis del desarrollo de competencias laborales en la industria manufacturera uruguaya. Una aproximación a los procesos de integración y segmentación en la sociedad capitalista del conocimiento. Informe final del concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socioeconómicos y culturales en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Programa Regional de Becas Clacso.
- (2007a) «Viejas interrogantes y nuevas preguntas sobre los procesos de innovación en América Latina», *VII Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología* «Nuevos indicadores para nuevas demandas de información» de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), San Pablo, 23-25, Montevideo, CSIC, Universidad de la República.
- (2007b) *Capacidades de Innovación en la Industria Manufacturera Uruguaya 1985-2003*, tesis de Maestría, Montevideo, PHES, FCS, Universidad de la República.
- Birch, J. (1979), *The Job Generation Process*, Cambridge, MA, MIT Program on Neighbourhood and Regional Change.
- Bittencourt, G. y Domingo, R. (2000), «Inversión extranjera directa y empresas transnacionales en Uruguay en los 90. Tendencias, determinantes e impactos», *Documento de trabajo*, Montevideo, Decon, FCS, Universidad de la República.
- Burke, P. (1996), *Venecia y Amsterdam*. Barcelona, Gedisa.



- Caloghirou, Yannis; Kastelli, Ioanna y Tsakanikas, Aggelos (2004), «Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?», *Technovation*, 24: 29-39.
- Castells, M. (1999), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. I: *The Rise of the Network Society*, Londres, Blackwell.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2006), (1994), «Los caminos de la formación del capital humano en la industria exportadora uruguaya», *LC/MVD/R. 118. Rev. 1*, Montevideo, setiembre.
- *Sectores dinámicos en el comercio mundial y la participación de América Latina*. Santiago de Chile, CEPAL.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990), «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-158.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*. París, Seuil.
- Darr, A. y Warhurst, C. (2008), «Assumptions, Assertions and the Need for Evidence: Debugging Debates about Knowledge Workers». *Current Sociology*, 56 (1): 25-45, enero.
- De la Garza Toledo, E. (2001), «Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo». En: De la Garza Toledo, E. y Neffa, J. C. (comps.) *El futuro del trabajo el trabajo del futuro*. Buenos Aires, Clacso.
- Dirección Nacional de Ciencia y Tecnología (Dinacyt) (2003), *El proceso de innovación en la industria uruguaya. Ministerio de Educación y Cultura*. Montevideo, Dinacyt, MEC.
- (2005), Año VIII. Edición n.º 252, 15 de marzo.
- (2006), *La innovación en la industria uruguaya (2001-2003). II Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria*. Montevideo, Dicyt, MEC-INE.
- Erbes, A. et al. (2006), «Regímenes tecnológico, de conocimiento y competencia en diferentes formas organizacionales: la dinámica entre difusión y apropiación». *Desarrollo Económico*, 46 (181): 33-61, ISSN 0046-001X.
- Errandonea, A. y Supervielle, M. (1988), «Proyecto Interuniversitario de Agroindustria (PIA)». *Revista de Ciencias Sociales*, 3, DS, FCS, Universidad de la República.
- (1991), «Tipos de empresarios, agroindustrialización y Mercosur. Reflexiones sobre un desafío inminente». *Revista de Ciencias Sociales*, 6, DS, FCS, Universidad de la República.
- Eymard-Duvernay, F. (1989), «Conventions de qualité et formes de coordination», *Revue Économique*, 40 (2): 329-359, marzo.
- Garafoli, G. (1996), «Développement et transformation des systèmes productifs locaux. Globalisation et coopération interrégionale», *Sciences de la Société*, 37 (2): 83-95.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Londres, Weidenfeld und Nicolson.
- Goody, J. (1977), *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*. París, Les éditions de Minuit.
- Hernández, M. (2003) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales : tres estudios de caso en Aguascalientes*. México DF, Plaza y Valdés.
- Instituto Cuesta Duarte (2006), *Informes sectoriales varios*. Disponible en <[http://www.cuesta-duarte.org.uy/portal/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=84&Itemid=85&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.uy%29](http://www.cuesta-duarte.org.uy/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=84&Itemid=85&mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.uy%29)>.
- Isgut, A. (2001), «What's Different about Exporters? Evidence from Colombian Manufacturing», *The Journal of Development Studies*, 37 (5): 57-82.

- Kent, I.; Ituarte, M. N. y Bernardo, H. (2007), *Estructura, estrategia y resultados de la industria textil de punto en el Uruguay en la última década*. Trabajo final de grado, Montevideo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República.
- Kranendonk, R. P.; Kersten, P.; Midlife, H. (2007), «Communities of Practice: Experiences and Alignment», *American Behavioral Scientist*, 50 (7): 946-957, marzo.
- Lall, S. (1992), *Technological capabilities and industrialization*, *World Development*, vol. 20, pp. 165-186.
- (2000), «The technological structure and performance of developing country manufactured exports, 1985-1998», *Oxford Development Studies*, 28 (3).
- Lund, R. y Gjerding, A. N. (1996), «The flexible company Innovation, work organization and human resource management», *Druid Working Paper*, 96-17, Aalborg.
- Machinea, J. L. y Vera, C. (2007), «Diferenciación por calidad de bienes con base primaria y de baja tecnología: ¿una ventana de oportunidades para América Latina?», *Informes y estudios especiales*, 19, Santiago de Chile, CEPAL.
- Martí, J. P. (2005), *La economía popular en Uruguay*. Tesis para la obtención del título de magíster en Historia Económica y Social, Montevideo, FCS, Universidad de la República.
- Mercier, D. (1997), *Les capitaux hirondelles –les transformations de l'industrie maquiladora du Nord du Mexique, la circulation des hommes et des techniques*. Tesis de doctorado, París, Université Paris X.
- Minzberg, H. (1982), *Structure et Dynamique des Organizations*. París-Montreal, Ed. d'Organizations-Agence d'Arc.
- Moison, J. C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Offe, C. (1985), «Le travail comme catégorie de la sociologie», *Les temps modernes*, 466.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005), *Recomendación 195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*. Ginebra, OIT.
- Porter, M. (2000), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF, Compañía Editorial Continental.
- Programa de competitividad de conglomerados y cadenas productivas (UR-LI020), (2009), *Vestimenta. Plan de Refuerzo de la Competitividad-PRC*. Montevideo.
- Pucci, F.; Bianchi, C.; Trajtenberg, N. y Levín, R. (2006), *Competencias organizacionales para el sostenimiento de Programas de Calidad ante situaciones de incertidumbre. Informe de avance*. Montevideo, CSIC, Universidad de la República, llamado 2004. Mimeo.
- Quiñones, M. (2004), *Gestión de Recursos Humanos en el sector de servicios financieros*. Barcelona, tesis doctoral, UAB, CEPAL (2006), Sectores dinámicos en el comercio mundial y la participación de América Latina. Santiago de Chile.
- (2006), «Reflexividad, doble contingencia y cambio cultural en las organizaciones. Una discusión en base al estudio del sector financiero». En Mazzei, Enrique (comp.) *El Uruguay desde la Sociología IV*, Montevideo, 4.<sup>a</sup> Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología, FCS, Universidad de la República.
- y Supervielle, M. (2011), «La construcción social de la cultura de diálogo social en Uruguay». En: Notaro, J. et al. (2011) *Las políticas públicas en la reestructura del mundo del trabajo*. Montevideo, CSIC, Universidad de la República.
- Rama, G. y Silveira, S. (1991), *Políticas de Recursos Humanos de la Industria Exportadora del Uruguay*. Montevideo, OIT-CEPAL.

- Rohrbach, D. (2007) «The development of knowledge societies in 19 OECD countries between 1970 and 2002». *Social Science Information*, 46 (4): 655-689, diciembre.
- Ruffier J. (1998), *L'efficience productive: comment fonctionnent les usines*, Cinterfor-OIT/INIDET. Versión en español: *La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas*. Montevideo: Cinterfor-OIT.
- Sansaulieu, R. (1987), *Sociologie de l'organisation*. París, Dalloz.
- Silveira, S.; Fanta, G. (1994) *Los caminos de la formación del capital humano en la industria exportadora uruguaya*. Montevideo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Oficina de Montevideo.
- Soliman, F. y Spooner, K. (2000), «Strategies for implementing knowledge management role of Human Resources». *Journal of Knowledge Management*, 4 (4): 337-345. MCB UP Ltada.
- Stinchcombe, A. L. (1965), «Social Structure and Organizations». En March, J. G. (ed.) *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand Mc Nally, cap. 4.
- Stolovich, L.; Lescano, G. y Morales, S. (1995), *¿Calidad total: maquillaje o transformación real?* Montevideo, Ciedur-Fesur.
- Storey, D. y Johnson, S. (1987), *Small And Medium Sized Enterprises And Employment Creation In The Eec countries*. Bruselas, Comisión de la Comunidad Económica Europea.
- Supervielle, M. y Quiñones, M. (2000) «La instalación de la flexibilidad en el Uruguay». *Estudios Sociológicos*, septiembre-diciembre, año/vol. XVIII, n.º 003. México, El Colegio de México.
- (2005), «Organizational Culture Management and Human Resources Practices in the Multinational Spanish Banks». *Revista Galega de Economía*, 14 (1-2), junio-diciembre.
- (2006), «Los métodos de difusión y apropiación de las herramientas de gestión en el proceso de globalización. Dos estudios de caso en los extremos de América Latina: México y Uruguay». *Sociología del Trabajo*, n.º 58, otoño.
- (2008), «La evolución del trabajo en el Uruguay y los significados atados a su desarrollo». *Revista relaciones laborales*, n.º 8, Instituto de Relaciones Laborales, Facultad de Derecho. Montevideo.
- Timmons, J. (1990), *New Venture Creation*. Boston, Edition Erwin.
- Touraine, A. (1987), *El regreso del actor*. Buenos Aires, Eudeba.
- Tripier, P. (1997), «Les Dispositifs de Gestion et leurs experts», *Lettre du Printemps*, 1.
- Valenzuela, M. E. (1995), «Igualdad de Oportunidades para las mujeres en el nuevo orden económico». *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 132-133, julio-diciembre, Montevideo, Cinterfor-OIT.
- Weber, M. (1949), *The methodology of the social sciences*. New York, The Free Press.
- Zarifian, Philippe (1999), *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Montevideo, Cinterfor-OIT.
- Zimmermann, Bénédicte (2006), «Pragmatism and the Capability Approach: Challenges in Social Theory and Empirical Research». *European Journal of Social Theory*, 9 (4): 467-484, noviembre.
- Zurbriggen, Cristina (2006), *Estado, empresarios y redes rentistas durante el proceso sustitutivo de importaciones. Los condicionantes históricos de las reformas actuales*. Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental.

# Formularios

Ficha 1. ¿A qué respondió el cambio de la dotación de su personal?	
Incremento de la producción	X
Inicio de la actividad exportadora	X
Aumento de las exportaciones	X
Incorporación de nuevos productos	X
Introducción de nuevas tecnologías	X
Exigencia de nuevas calificaciones funcionales	X
Mejoramiento de la capacitación del personal	X
Reorganización funcional	X
Disminución de la producción ventas	X
Cambio (o eliminación) de productos	X
Subcontratación segunda empresa	X
Otras (Detállelas).....	
.....	
.....	
.....	

Ficha 2. ¿Cuáles considera Ud. como las principales causales de este nivel de <i>turn-over</i> ?	
Decidido por la empresa por razones de rendimiento	[1]
Decidido por la empresa por reorganización-innovación tecnológica	[2]
Voluntario por insatisfacción salarial	[3]
Voluntario posterior al acceso a la capacitación	[4]
Voluntario por búsqueda de desarrollo profesional	[5]
Otras (Detállelas).....	[6]
.....	[7]
.....	[ ]

Ficha 3. ¿La empresa aplicó en 2009 mecanismos de incentivos o beneficios extraordinarios que complementen el salario fijado por convenio? Por favor, si tiene características específicas detállelas o compléméntelas (Marque con una X la opción correspondiente).

	Voluntarias	Convenio AC. Gremio
Incentivo por presentismo	[ 1 ]	[ 2 ]
Incentivo por producción	[ 1 ]	[ 2 ]
Bonificación por evaluación	[ 1 ]	[ 2 ]
Aguinaldo extraordinario	[ 1 ]	[ 2 ]
Salario vacacional complementario	[ 1 ]	[ 2 ]
Período vacacional complementario	[ 1 ]	[ 2 ]
Asistencia médica complementaria para el trabajador	[ 1 ]	[ 2 ]
Asistencia médica complementaria para familiares	[ 1 ]	[ 2 ]
Caja complementaria, seguro de enfermedad	[ 1 ]	[ 2 ]
Caja complementaria de jubilaciones	[ 1 ]	[ 2 ]
Uniforme	[ 1 ]	[ 2 ]
Guardería	[ 1 ]	[ 2 ]
Comedor de la empresa	[ 1 ]	[ 2 ]
Comedor bonificado por la empresa	[ 1 ]	[ 2 ]
Compensación monetaria por comida o <i>tickets</i>	[ 1 ]	[ 2 ]
Cooperativas de consumo	[ 1 ]	[ 2 ]
Otras licencias pagas (casamiento, nacimiento de hijos, fallecimiento familiar, etcétera.	[ 1 ]	[ 2 ]
Licencia por estudio paga	[ 1 ]	[ 2 ]
Otros.....	[ 1 ]	[ 2 ]
.....	[ 1 ]	[ 2 ]











**Mariela Quiñones** es doctora en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Se desempeña como profesora agregada de Sociología (área Trabajo) y de Metodologías cualitativas. Es miembro del grupo de investigación en Sociología del Trabajo y de los Recursos Humanos e investigadora del Sistema Nacional de Investigación (SNI) de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

**Marcos Supervielle** es máster en Sociología por la Universidad de París VIII. Actualmente es profesor titular de Sociología (área Trabajo) y miembro del grupo de investigación en Sociología del Trabajo y de los Recursos Humanos.

**Marcos Segantini** es licenciado en Sociología y candidato a magíster en Historia Económica por la Universidad de la República, y es docente de la Licenciatura en Desarrollo.

