

# Los Retos de las Relaciones de Trabajo y los Sistemas Productivos

**Héctor Lucena**

PhD. Universidad de Glasgow-Gran Bretaña. Profesor de la Universidad de Carabobo. PPI CONICIT, Nivel II. Apartado Postal 5110 Naguanagua-Carabobo 2005. Fax (041) 237713. Email Telnet:Lucena@dino.conicit.ve.

## Introducción

El escenario en el cual se va a desarrollar lo que vamos a tratar, es el escenario de la producción, porque a partir de la invitación que se me hizo al Seminario "Los Retos de la Democracia para el año 2.000", se señala en el mismo título del evento "Los cambios políticos, relaciones de trabajo y producción", es decir, cambio en las relaciones de trabajo y producción, al mismo tiempo. Los organizadores plantean el evento con la siguiente razón de ser: servir de escenario para discutir los grandes retos y los grandes cambios que debemos impulsar con miras al nuevo siglo; ahora se trata de los retos de los sistemas productivos, los retos de la empresa, y en ese ámbito se va a desenvolver esta propuesta, vamos a tratar de por qué retos a los sistemas productivos y a las relaciones de trabajo. Los retos de los

que se trata son aquellos que están planteados quizás con mayor visibilidad en el país desde 1989 para acá, pero estaban planteados con menor visibilidad desde antes, y los retos que queremos abordar, de los que queremos tratar, no corresponden a nuestra sociedad exclusivamente, creo que corresponden a la humanidad en su conjunto. Estamos en estos momentos en una fase en la cual los sistemas productivos y la manera de organizarse la producción están experimentando grandes mutaciones, las mutaciones que se hacen visibles con mucha fuerza a partir de la década del 70 y que se profundizan a medida que nos acercamos al fin del siglo y esas transformaciones que se le plantean a los sistemas de organizar la producción, tratan de sobreponer o superar una forma de organizar la actividad productiva que ha echado raíces en el mundo occidental a lo largo del siglo XX.

## **Los Sistemas Tradicionales de Organizar la Producción**

La literatura que se ocupa del análisis de los sistemas de organizar la producción ha acuñado un nombre que deriva del nombre de dos ciudadanos de los Estados Unidos, cuyos apellidos eran Taylor y el otro Ford, entonces la expresión "Taylorfordismo" se refiere a una forma de organizar la producción que ha dominado al siglo XX y que ha permitido la producción en masa, que ha permitido poner a disposición de los consumidores abundante cantidad de bienes manufacturados. Ahora, esa manera de organizar la producción, ha mostrado signos de agotamiento y por eso los retos, pero ¿dónde ha mostrado signos de agotamiento?, y ¿qué hace visible el que esos modos de organizar la producción hayan llegado a sus límites? Lo que lo hace visible es que otras maneras de organizar la producción emergen con mucha fuerza en los últimos años, digamos de los 70 para acá, logran indicadores de la productividad y de la calidad muy superiores a la manera tradicional de organizar la producción.

El contraste es lo que hace visible el agotamiento o los límites de una manera determinada de organizar la producción, ahora, ¿qué pasa en nuestro medio y cuáles son los retos para nosotros?, ¿qué pasa con la organización de la producción en Venezuela?. En nuestro medio productivo tenemos una manera de organizar la producción que tiene, al mismo tiempo, manifestaciones muy diversas; coexisten

formas diferenciadas que corresponden a distintas épocas históricas, corresponden a distintos momentos y, por lo tanto, a distintos grados de maduración. Tenemos desde el "tallercito", la "bodeguita", la actividad productiva artesanal, hasta actividades productivas en la industria petrolera sofisticada que forma parte plenamente, de los conceptos más modernos de tecnología. Entonces, coexiste en nuestro aparato productivo una gran diversidad, y sin embargo, esa gran diversidad no permite afirmar que las formas productivas que manifiestan limitaciones y agotamiento en el mundo desarrollado, las que identificamos como el "Taylorfordismo", haya llegado a su pleno desarrollo y madurez en nuestro país; entonces se nos plantea un asunto muy dilemático, unas exigencias de transformación que nos piden retos muy complejos en el ámbito de la producción, en el ámbito de las relaciones de trabajo, y esos retos se hacen, en nuestro caso, más visibles del año 89 para acá por la apertura de nuestra economía que se expone entonces a las presiones del mundo exterior, antes no se exponía tanto porque estaba cerrada, tenía como una muralla y eso permitía hacer dentro de esa muralla cualquier cosa que, como no se exponía a lo internacional, no se comparaba, no se notaba, pero cuando esas barreras son reducidas, entonces hay una facilidad de pasar de afuera para adentro y viceversa, y allí es donde entonces, comienza esa controversia enorme de cómo rehacer, de cómo reconstruir, cómo reformular los sistemas productivos.

Los sistemas productivos se están reformulando en el mundo pero con mucha intensidad desde la época del 70. Por ejemplo, los españoles adoptaron a principios de la década del 80 propuestas oficializadas, formalizadas de reconvertir su aparato productivo, diseñaron planes, toda una legislación, todos unos esquemas, toda una política, para establecer prioridades, lapsos, secuencias, dinero, etc., en el caso de ellos, además de la situación de los agotamientos de los sistemas tradicionales de producir la proximidad a la incorporación comunitaria.

En el caso de Venezuela, aparece la apertura en el año 89 y siguientes, y vale también señalar, que ya, en buena parte del continente se había manifestado esta apertura, es decir, que en relación a nuestros pares, a nuestros equivalentes en tamaño y tradición histórica, ya ese proceso se había iniciado. Un poco se repite un ciclo que ya ocurrió con el proceso sustitutivo de industrialización. Iniciamos el proceso sustitutivo relativamente tarde con relación a nuestros pares: México, Argentina, etc.; así también los procesos de reestructuración comienzan posteriormente, sin embargo, no significa que estos procesos por empezar tarde van más lento, no, todo lo contrario, son salvajes, son violentos y le plantea a la organización productiva cambios muy acelerados. Ese es el dilema, ahora, ¿Qué se sustituye? Se sustituye una manera de organizar la producción que la literatura especializada ha acuñado la expresión "Taylorfordista", porque conforma una serie de requisitos y de conductas productivas, los

que, por cierto, nosotros no logramos alcanzar y dominar plenamente, sino en algunos contados segmentos de nuestro aparato productivo, pertenecientes a organizaciones transnacionalizadas y algunas islas del capital nacional. Un par de indicadores para visualizar esta afirmación serían los siguientes: Por ejemplo, la organización productiva requiere unos grados de sistematización que se expresan en los manuales. Las empresas deben tener manuales que indiquen todos los procedimientos y los sistemas operativos y que despersonalizan; de tal manera que llega una persona, luego se va, pero allí está el manual, la vida de la organización de la producción, allí está el deber ser, allí está cómo funciona el asunto. Pero resulta que hay un porcentaje enorme de empresas que no tienen tales manuales.

Otra herramienta que visualiza el grado de desarrollo de la organización "Taylorfordista", son los estudios de los tiempos y movimientos de las distintas tareas y de los distintos procesos, para que esa organización sepa cuánto le cuesta cada producto y fase productiva, y una cuestión importante es el tiempo de trabajo y es cuánto le cuesta cada ítem en consumo de máquina, es el tiempo de consumo de máquina, el consumo eléctrico, etc.; entonces hemos hecho investigaciones en donde nos dicen que los estudios de tiempo y de movimiento son prácticas no tan generalizadas, es decir, son excepcionales, entonces si esas son herramientas elementales, ese es el ABC de la organización "Taylorfordista" y no se llegó a generalizar en los siste-

mas productivos, eso es igual a decir que no se generalizó la organización "Taylorfordista", cualquiera diría: ¿Pero cómo?, si no se generalizó la organización "Taylorfordista" de 50 años de historia y sin embargo, las organizaciones mostraban una fachada, una apariencia pulcra de rendimiento, de rentabilidad, de balances negros. Ello lo permitía el sistema productivo venezolano con su modelo de desarrollo, se permitía esas liberalidades, la economía cerrada con alto grado de proteccionismo y prebendas. Entonces, vamos a ir a un post-Taylorfordismo sin haber llegado a un fordismo en la gran mayoría de los segmentos del sistema productivo, la excepción es lo minoritario, es decir, aquellas organizaciones productivas que se plantean en el post-Taylorfordismo después de haber alcanzado una maduración del "Taylorfordismo".

### **Las Nuevas Formas de Organizar Producción y Trabajo**

El problema que se plantea con esas nuevas formas de organizar la producción, -que le podemos dar diversos nombres acogiéndonos a lo que la literatura viene estableciendo, como puede ser "organización flexible", "toyotismo" o "nuevas formas de organizar el trabajo"- en todas estas propuestas de organizar la producción y el trabajo, hay un espectro muy diverso donde no hay un sólo sitio productivo donde estén todas las nuevas propuestas.

Ellas son muy heterogéneas, son muy diversas, pero lo que sí es cierto es que el grueso de las nuevas pro-

puestas de organizar la producción no vienen ya de Norteamérica, o no agarraron ese impulso importante en Estados Unidos, ni en Europa, sino que vienen de Asia y vienen de países que no evidencian en su perfil de las relaciones de trabajo indicadores avanzados, si entendemos como indicadores avanzados las viejas enseñanzas de los 76 años de existencia de la O.I.T. que nos dice: Los sistemas de relaciones de trabajo son avanzados porque tienen libertad sindical amplia, libertad de negociar, extensión de la negociación colectiva, libertad de la huelga, mecanismos funcionales institucionalizados de solución de conflictos, mecanismos de revisión de las condiciones de trabajo y que, por ende, muestran entonces, los países que alcanzan indicadores importantes en eso, pasan la prueba de lo que sería un sistema de relaciones industriales, y resulta que los países que han dado lugar en sus propios sistemas productivos a la efervescencia y el gran semillero de las nuevas propuestas, de las innovaciones, de nuevas formas de organizar la producción, son países pobres en cuanto a los estándares laborales, pobres en ese perfil del ideal de la buena conducta laboral, por el contrario, tienen prácticas muy autoritarias en este sentido de los estándares laborales y esto es una situación también dilemática.

Lo anterior nos plantea: ¿Cómo estudiar entonces el tema de los sistemas productivos y las relaciones de trabajo?. Cuando los sistemas productivos que se postulan, -el grueso de todas esas propuestas que emergen-

buena parte de los analistas sugieren, que pretenden sustituir formas de organizar la producción que son alienantes, enajenantes, que no desarrollan lazos reales de buena relación entre capital-trabajo, entre empresas y trabajadores, que todo el conjunto de propuestas que se postulan favorecen la cooperación, favorecen la realización de la gente porque se potencian en el proceso y acto productivo, las posibilidades de aportar su creatividad, ingenio, su inventiva, las capacidades humanas y que las formas organizativas tradicionales de la producción, el "Taylorfordismo", dividía al hombre en el que gestaba, el que hacía, el que planificaba, el que vigilaba, eran distintos operarios, distintos hombres pero que las nuevas formas integran lo que es la gente, lo que es el ser humano, entonces, esto también es una situación bien particular de lo que se postula, se postula carismáticamente, pero se postula a partir de experiencias que han demostrado efectivamente logros significativos en saltos de la calidad de los productos que se elaboran e índices de productividad, indudablemente más avanzada.

### ¿Convergencias-Divergencias?

Al mismo tiempo, otro dilema importante que se plantea es el de la vieja discusión de si en los sistemas productivos o en las organizaciones económicas en general domina en su conducta lo nacional, lo socio-cultural, los valores; o domina algo que también nos lo plantea la historia reciente, el

fenómeno de la globalización, que para el proceso que estamos discutiendo se manifestaría así: Se admite un proceso de globalización por la apertura de los mercados, se admite un proceso de globalización por la internacionalización de la producción y del consumo y se admite que el funcionamiento de factorías de una misma compañía en muchos lugares del mundo apuntan a comportarse igual, los mismos métodos, los mismos equipos, las mismas tecnologías, las mismas maneras de organizar el trabajo, las mismas políticas de funcionamiento, etc.; entonces significaría todo ello, que la globalización empujaría hacia la convergencia de los sistemas productivos físicos y hacia la convergencia de los sistemas productivos organizacionales, es decir, la organización de los hombres alrededor de los procesos y de las políticas necesarias para la relación entre los objetivos de la producción y los que la ejecutan, pero por otro lado, se plantea que los países tienen una historia, tienen una composición de su fuerza de trabajo, unos valores, unas tradiciones.

Entonces, ¿cómo es esto de la globalización, de las formas de organizar la producción, de las políticas laborales, al tiempo que existen estas diversidades nacionales?. Por supuesto se plantea lo siguiente: Las realidades nacionales a la hora de pretender aplicar estas innovaciones, entendiendo que el grueso de ellas tienen un origen en países asiáticos, lo que ya se ha mencionado en otro momento y que son el semillero de las transformaciones y que se tratan de adoptar universal-

mente y que el capital internacional no originario en Asia, -es decir, en Estados Unidos y en Europa- ya ha conciliado con esas formas de organizar la producción y ya las integra a su conducta cotidiana, a su conducta productiva, pero se han producido simbiosis, que se derivan cuando se pretende la transferencia de una determinada innovación, la que al momento de pretender implantarse en una realidad determinada con los sujetos que allí estén, con las condiciones y el contexto económico que allí exista, resulta en definitiva una innovación distinta a la que se pretendió implantar, pero en todo caso apunta y produce transformaciones en el funcionamiento de la producción y en la organización de la empresa; es como la química, que se unen dos elementos y resulta otro que es distinto a los dos anteriores.

Para nosotros, en el ámbito de las relaciones de trabajo no existen laboratorios aislados de la realidad, el laboratorio es la realidad, no podemos probar las cosas en un escenario artificial de cuatro paredes sino en la propia vida real, en los escenarios productivos, entonces se producen todas estas mutaciones.

### **El caso Venezuela**

Ahora, ¿La situación nuestra cuál es?. Tenemos un sistema productivo, matizado por una conducta de una historia no muy larga -porque no ha sido muy larga la modernización, la industrialización- de actuar en condiciones sumamente ventajosas por la economía cerrada-protégida. Ahora,

cuando es inevitable la apertura, se plantean todas estas transformaciones por la vía del método salvaje, en el sentido de que llamaríamos método salvaje aquel que ocurre sin una intervención a priori, estatal, o de determinadas fuerzas concertadas para definir prioridades, caminos, alternativas, protecciones o liberaciones sistematizadas, como la experiencia española que se citó anteriormente, de principios de la década del 80 en adelante.

En nuestro caso es una liberación salvaje que la paga el consumidor, la paga el sistema productivo también, que no se ha adecuado, que no se ha adaptado y no se sabe cuánto tiempo va a durar, no tiene una fecha predefinida, no es un contrato a tiempo determinado, no sabemos, sólo sabemos que hay sectores que desaparecen porque no hay posibilidades para ellos en este escenario, hay sectores que sobreviven y hay sectores que hacen como el cachicamo, que si ven la cosa difícil meten la cabeza y dejan la coraza para que pase la tormenta; y finalmente, que son pocos los que se transforman conscientemente por el camino acertado, porque escoger el camino tampoco es fácil, por ejemplo, todo este discurso generalizado de la calidad, de la productividad que viene sintiéndose en nuestros oídos con mucha fuerza desde hace años, es un discurso que el solo hecho de adoptarlo coherentemente ha tomado tiempo.

El salto de adoptarlo y ejecutarlo es lo más importante y notamos que la adopción del discurso está bastante generalizada, pero que la puesta en

práctica de aquello en los escenarios productivos determinados es muy limitada.

Ahora, si es verdad que se dice que es necesaria la apertura y es necesario exportar otras cosas distintas al petróleo (exportaciones no tradicionales), y aparecen por ejemplo en los últimos años algunas cifras, algunos indicadores de exportación de productos no tradicionales con incrementos, no unos saltos abismales, pero algunos incrementos; pero es verdad también, lo que ha ocurrido en el mercado interno, recesión, disminución del consumo; claro, se exporta lo que no se vende acá, pero la producción está bajando, y entonces exportamos.

Nuestro gran descubrimiento de exportación es la vecina Colombia. Nos compra una factura que ya supera lo que nos compra Estados Unidos en exportaciones no tradicionales, pero todavía por esa reducción del mercado interno no es suficiente señalar con esas exportaciones un balance exitoso. Ello se tendría, cuando lo que se exporte refleje a su vez aumento de la producción del país, es decir, que el mercado interno está en sus niveles normales y además está exportando, el problema está en que cuando el mercado interno se recupere, entonces la exportación disminuye, porque los volúmenes son un problema de suma, son una misma cantidad, no es que la cantidad ha aumentado, no es el fenómeno por ejemplo de crecer y exportar, aquí lo que ocurre es que recesionalmos y exportamos, esto no se parece nada a los países asiáticos.

## **Los Nuevos Principios y las Calificaciones**

Volvemos a nuestro dilema, tenemos que existen retos para la organización productiva, los que consisten en adoptar formas de organización de la producción que son muy diversas, pero que en buena medida ellas tienen unos principios que están bastante aceptados. Esos principios de esas nuevas formas de organizar la producción son:

1) Se transfiere el mayor número de tareas y responsabilidades a los productores directos, entendidos, digamos en una fábrica, a los que están directamente en el taller, una transferencia mayor de responsabilidades y tareas que antes tenían otros indirectos, por eso se trata de que los que estén en el piso, en la planta, decidan lo que para el "Taylorfordismo" era decisión de otros fuera de la condición de directos, como un principio.

2) Otro principio, se trata de un sistema efectivo de organizar la producción que detecte defectos y los resuelva en su raíz, en su base, la búsqueda de los defectos es hasta las últimas consecuencias y se dan, por ejemplo, elementos muy revolucionarios en la organización de la producción, una organización de la producción madura en estas nuevas formas de organizar al que haya adoptado este principio daría lugar por ejemplo, a que un operario podría parar una línea de producción en un momento dado en que su raciocinio permita llegar a esa conclusión, por lo que él está

observando y apreciando. Entonces, vean ustedes el tipo de operario; tiene que ser un operario con un grado de formación, de calificación, que también es otro salto cuántico y cualitativo.

3) El otro principio es la existencia de un sistema de información general de esa organización, un sistema transparente de organización que permita que se sepa todo lo que se está haciendo con veracidad, autenticidad, genuino, para saber en qué lugar estoy yo, cuál es el engranaje, cuáles son los demás.

4) El cuarto principio, una fuerza de trabajo que se organiza en grupos y que ya se rompe con el esquema de trabajo individualizado tradicional de la forma organizativa "Taylorfordista".

5) Y un quinto principio, es un alto nivel de compenetración y un fuerte sentido de reciprocidad y de compromiso entre la empresa y sus trabajadores.

Estos son los principios, que a *grosso modo*, se encuentran alrededor de las nuevas formas de organizar la producción. Estos principios a su vez, demandan unos niveles de formación, de calificación muy exigentes como los que en el sistema tradicional se plantean para los trabajadores del más alto nivel, se plantean entonces en esta nueva forma de organizar la producción para todos los trabajadores, para el cien por ciento de los trabajadores.

Esos son los principios, ahora, esas calificaciones que se supone resultan de esos principios, dan lugar entonces

a una fuerza de trabajo de una competitividad muy avanzada.

### **Las Definiciones y las Prioridades**

Para que la empresa pueda adoptar el discurso reestructurado, —los nuevos principios de la organización de la producción y del trabajo y convertirlos en práctica— otro problema que se plantea es que esto no se puede divorciar de la situación general, no de esa empresa sino de ese sector, de esa región, de ese país. Esto no opera solitario, de espaldas a lo demás, esto opera muy ligado a lo demás; por supuesto, no todos los sectores van a entrar o entrarían con la potencialidad para asumir estas transformaciones, eso es un problema de prioridades, de determinaciones y de definiciones, cuáles sí y cuáles no, porque de hecho pudiera ocurrir como pasó en Bejuma, Estado Carabobo, que es el occidente del estado, zona de mucho desarrollo agrícola: Un grupo empresarial importante inició, alrededor del año 1986, un incipiente cultivo de manzanas en esas tierras. Contrató los ingenieros, las tierras y empezaron las manzanas poquito a poco, chiquitas, nada dulces, ni siquiera se lograba lo característico de esta fruta. Pero cuando viene la apertura y empezamos a ver a los buhoneros vendiendo manzanas importadas, por todas las paradas de los autobuses y en todas las esquinas, la experiencia de estos empresarios de las manzanas de Bejuma pues, se veía que no tenía sentido y se vino a cero el proyecto.

Experiencias como esta obligan a hacer un balance, que oriente sobre qué producir en este país, dónde sí, dónde no, así como dónde aun cuando no se gane hay que producir por la necesidad de la sociedad, del país, de los consumidores, etc.; no es un problema de rentabilidad, de bolívares, es un problema que está pendiente y que no ha habido una definición de eso; entonces la organización de la producción es muy exigente en términos de lo que pide a la fuerza de trabajo y a los que tienen las responsabilidades de conducir las empresas -las experiencias son muy contadas en el país- y no es un problema de subestimación de nuestras capacidades y de nuestras potencialidades, en absoluto, sino en los pocos segmentos productivos en donde se han planteado por ejemplo, competir a nivel internacional y también competir internamente. Así entre distintas alternativas, los sistemas productivos han conquistado buenos indicadores, buenos índices y se han proyectado internacionalmente.

En este sentido se puede mencionar la ingeniería petrolera venezolana, que es muy reconocida en asuntos más cotidianos: las novelas venezolanas, la confrontación permanente de dos canales televisivos les obliga a buscar cómo hacer, cómo mejorar, cómo cautivar o cómo vender más lágrimas o cómo vender ilusiones, etc.; y al final resulta que las novelas venezolanas tienen una exitosa difusión internacional. Ambos ejemplos tienen su asidero en esa situación de confrontación que hay aquí internamente.

En el caso de sectores que iniciaron oportunamente procesos de reestructuración de su forma de realizar la producción, como un acto consciente, deliberado, empresarial en el buen sentido de la palabra, los indicadores son favorables.

Hemos venido estudiando con un especial interés desde hace un año, el sector metal-mecánico autopartista automotriz y allí hay experiencias bastante interesantes pero, fue gente que agarró el "viernes negro" como el toro por los cachos, y aunque luego vino RECADI que degeneró y desvirtuó las posibilidades y las potencialidades que tan claramente advirtió el "viernes negro", pero afortunadamente, una serie de fábricas, una serie de productores en esa área de partes automotrices pudo darle continuidad a una serie de transformaciones que hoy brindan sus cosechas, hoy las disfruta en el mercado internacional, vendiendo productos a compradores muy rigurosos y exigentes.

### **Reflexiones**

Estas son las reflexiones: Tenemos retos para los sistemas productivos, tenemos retos para las empresas y su manera de organizar la producción. Ellos son universales y nos encuentran con una situación de desarrollo muy deformado, en el sentido de que las propuestas de las nuevas maneras de organizar la producción se formulan a partir del alcance de un desarrollo insuficiente en la forma organizativa "Taylorfordista" que tienen su ri-

gor y que tienen su requisito, entonces se trata, en nuestro caso, de entrar a una manera de organizar la producción que nos exige unos requisitos y que nos exige unos rigores para los cuales nuestro aparato productivo no ha transitado y dominado suficientemente las disciplinas necesarias.

¿Qué hacer ante este drama? Por supuesto, esto es un problema de políticas de Estado en el mero centro, ya que se trata de definir qué debemos jerarquizar en el ámbito productivo, sin embargo, no se advierte porque la apertura del año 89, en cuanto a estos fenómenos, ha sido más bien un proceso de desmonte, de algunos mecanismos de control. Sigue planteándose la necesidad de mecanismos concertados para definir prioridades, de sectores, de reconvertir sectores a partir de definiciones previas; sin embargo, todavía tales fenómenos no son efectivos y, por otra parte, los procesos de apertura son acelerados si se quiere, pudiera decirse que el gobierno que tenemos actualmente es un gobierno que recibe muchas críticas de círculos de poder internacional, entre otras razones, porque no sigue al pie de la letra las reglas del buen comportamiento, a juicio de los organismos financieros multilaterales; sin embargo en el tema de la apertura mantiene el comportamiento de la red internacional en la búsqueda de acuerdos internacionales, en la disminución cada vez mayor de las tarifas y de las barreras.

Por ahora, se disfruta de una factura de exportación que me parece que es fundamentalmente circunstancial, en cuanto a los productos no tradicio-

nales que la paga fundamentalmente la disminución de los mercados internos.

El problema del reto para la organización productiva no puede entenderse como un problema de los empresarios, eso es un problema de la sociedad, es un problema del país, de todos, este es un ámbito que todavía parece muy antagonizado, para el mundo sindical todavía el tema de la productividad no lo asume como de él, el terna de la calidad no lo asume como su abecedario, entonces, los saltos que hay que dar para encarar esos problemas son bastante complejos, quizás con esto lo que estamos diciendo es que hay mucho trabajo para la COPRE, hay mucho trabajo para las Universidades y para el Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales, para CONZUPLAN, en este ámbito de la organización de las relaciones de la producción, de la empresa y de los retos que se le plantean, en el caso venezolanc, son inmedibles y todo este proceso no tiene tiempo determinado.

### **Debate**

El día miércoles salió en El Nacional una publicación donde se establece que, de los 48 países más competitivos en el mundo, Venezuela ocupa el lugar 47, ¿Qué políticas debe impulsar el Estado precisamente para que esas nuevas formas de organización puedan ser sugeridas y establecidas en la empresa?

En la ONU están registradas más de 160 Repúblicas, pero somos el penúltimo de los 48 que selecciona el

Instituto para hacer estudios de la competitividad. Pero estábamos un poquito mejor posicionados en el estudio anterior, en los años anteriores y nos ha superado Perú, que tradicionalmente estaba por debajo. ¿Qué se hace?, nosotros tenemos un Ministerio del Trabajo, poca información se ha empobrecido su memoria, es porque el Ministerio se ha empobrecido, sencillamente, no se puede decir algo distinto a lo que hace, y ese empobrecimiento del Ministerio es también visible en cuanto a otras instituciones del ámbito laboral, el INCE, por ejemplo, me parece que en el INCE ha ocurrido también un empobrecimiento, está divorciado del problema de la modernización a tal punto que los sectores más modernos del ámbito productivo han tenido que crear su propio centro de formación, el grupo Machado Zuloaga, el grupo Polar, crean su centro de formación; el INCE no resuelve, aparte de que tampoco la pequeña y la mediana empresa, -que es el grueso del aparato productivo, diez mil establecimientos en la pequeña y la mediana empresa-, y otras instituciones laborales como el Seguro Social, no hay nada que decir, entonces tenemos en el ámbito del mundo laboral, un conjunto de instituciones que están en una situación de caos, en un momento en el cual se demanda un proceso de modernización como nunca antes en la historia venezolana.

Una experiencia, que tuvimos, académica, con unos ponentes formados en Japón, un economista y un politólogo, apuntaban a una realidad, nos decían los compañeros que ellos po-

drían jurar que un ingeniero venezolano, recién formado por las universidades venezolanas, dominaba en el momento en que egresaba tanta o más información; ellos aportaban más información de la que podría obtener un ingeniero japonés, ellos venían ya de formarse como politólogo y economista. La diferencia surge luego, cuando la empresa invertía en la capacitación específica de ese individuo y eso servía para todos los niveles de la organización laboral que la empresa asumía, la formación de su personal como una misión estratégica hasta el punto que las grandes corporaciones japonesas, su cadena de mando, venía definida por la gente que estaba en relaciones laborales, que no era el mundo de las finanzas, ni el mundo del mercadeo quien definía quién podía ser el presidente de las corporaciones.

La situación difícil está en los niveles técnicos y de operarios, la queja, por ejemplo, del empresariado que moderniza no está en el producto de nivel superior, es más aguda la situación deficitaria en el grueso de la población que solamente llega al nivel de la educación primaria, básica, media, etc.; allí está el gran déficit, y el problema es sumamente crítico porque para la organización productiva tradicional "Taylorfordista", la necesidad de aprender en el ámbito de la producción era muy limitada. Los procesos de aprendizaje eran muy integrales, muy completos. En cambio, la demanda de calificación de la organización productiva de masas "Taylorfordistas" es muy poco exigente, entonces se dio allí una disminución determinada por las

exigencias del sistema productivo, porque el papel que juega el hombre en el sistema productivo "Taylorfordista", es un papel donde las capacidades, las potencialidades del ser humano no se requieren, por eso la formación profesional codificada sustituyó el aprendizaje, en ocho horas está listo para ser un productor pleno, en un año está listo, entonces ahora hay un retorno a exigencias mayores y el retorno ahora se plantea..., fíjense que los programas de formación demandan qué necesidades son las más sentidas en los procesos de modernización: lectura, capacidad de manifestación oral, raciocinio, aritmética. La incipiente experiencia de círculos de calidad venezolana, hoy fracasada, un capítulo, caso cerrado. En buena medida no logró incorporar al grueso de la fuerza de trabajo, generalmente en las experiencias que se materializaban convivían y sobrevivían esos círculos de calidad a base de empleados de confianza, los supervisores, los de niveles de más arriba y muy poca participación de operarios por la carencia de destreza de los operarios, porque para poder ser un actor, más partícipe, más viviente en estos mecanismos de intercambios, hacen falta ciertas herramientas, entonces en los programas de formación, en empresas que se modernizan es sorprendente los temas que provee, y los temas que provee es eso, aprender a leer; entonces hay empresas de proceso de modernización que no pueden saltar directamente a los asuntos de índole tecnológico porque tienen que resolver esta parte previa. Hay una crítica al siste-

ma educativo, pero es que el aparato educativo también era muy sub-utilizador de las capacidades de los seres humanos, es la otra dimensión del problema y ahora, pues, la demanda es que la gente esté aportando sugerencias, creación, innovación, la inteligencia, pero el asunto como se asume, no por una etapa de maduración, entonces nos aparecen estas exigencias un tanto súbitamente, dramáticamente.

Hay jóvenes profesionales que queremos comenzar en empresas, he visitado varias corporaciones -que no voy a dar el nombre-, en las cuales piden avales millonarios para prestarnos 2 ó 3 millones de bolívares, nos piden que tengamos terrenos de 3, 4 millones de bolívares; entonces mi pregunta es si el aparato del gobierno no puede seguir siendo el papá protector, el estar generando empleos como ocurrió en Japón, que llegó un momento en que un yen valía 2000 yenes por dólar, ahora creo que está dentro de los 87 o 90, -me corrigen pero no soy experto en materia financiera-, ahora si ellos saben esto y están detectando, por qué a nosotros que podemos montar empresas, generar y creo que es la forma menos costosa para el Estado, porque aquí hay corporaciones como Corpozulia que generan mucho dinero por las concesiones mineras que tiene, entonces al ir a pedir un préstamo de 2 millones, que no estamos hablando de nada, de 3 millones, piden como aval eso o un poco más, ahora pregunta ¿cómo gente empezando podemos realmente ayudar a reactivar la producción a los pequeños y medianos

empresarios cuando realmente no tenemos de donde conseguir plata?, entonces pregunto ¿si ellos tienen eso tan claro por qué ponen tantos peros para los que realmente podemos hacer surgir un poco a Maracaibo?

El Estado no va a resolver su problema de ahora, pero en función de largo plazo, ¿qué está ocurriendo? Está ocurriendo como parte de la adopción del proceso de modernización, intensos procesos de externalización, es decir, las empresas tratan de enviar hacia afuera muchas actividades que son necesarias para su funcionamiento, pero que no agregan valor, por ejemplo, entonces envían hacia afuera, ese es, digamos, uno de los requisitos, agregar valor, mantener una fuerza de trabajo que esté agregando valor, entonces externaliza; una ensambladora por ejemplo, muy conocida en el país ha externalizado para decirle: el servicio médico, lo de la vigilancia, comedor y transporte eso es viejo, el servicio de suministro interno de piezas a los puestos de trabajo, lo ha externalizado, obviamente la limpieza, en buena parte del mantenimiento, la matricería, la prueba de los productos, el cuerpo de bomberos se ha venido externalizando buscando quedarse justamente con lo que es la producción de automóviles en ese

caso, entonces, ¿qué plantea esto?, esto plantea un reto interesante, casi que saltamos para otro tema, nosotros por ejemplo en la Universidad tuvimos que redefinir el *currículum* universitario porque es importantísimo en estos procesos y en esta etapa formar no para hacer asalariados de las compañías, sino formar para resolver los problemas que tiene el amigo, crediticio, financiero, creación de negocios, formación de su propio asunto, entonces es imprescindible la formación para crear empleos, ¿por qué?, porque por allí es por donde va el proceso, el proceso de las empresas que se moderniza es que se enflaquecen con la pretensión de producir más, se enflaquecen, pero ¿dónde está el resto de las actividades? Las externaliza, entonces da campo, da lugar a redes que se nuclean alrededor de esas compañías que producen determinado bien, entonces hay que focalizar como destinatarios el esfuerzo educativo relacionado con la producción, la externalización, claro que la externalización tiene otras dimensiones que no discutiría acá, esa se llama la flexibilidad externa que tiene dimensiones controversiales que forman parte del debate laboral sobre sus consecuencias, pero esto es un hecho.