



Cambio Negociado en Organizaciones Industriales Uruguayas

LIC. NELSON E. LÓPEZ¹

Agosto 2005

¹ Nelson López tiene 41 años, es casado y tiene dos hijos, es Licenciado en Dirección de Empresas con énfasis en Recursos Humanos por la Universidad Católica del Uruguay. Su trayectoria en ventas es de 15 años; se desempeña como asesor privado y como asesor -capacitador del Programa Oportunidad MYPES de FUCAC-CESVI Italia. Como docente en la Universidad Católica es profesor en las cátedras de Administración y de Ética Empresarial. Desde hace dos años está investigando sobre los procesos de las empresas, las personas y la búsqueda de la eficiencia en la organización.

Resumen

El tema del presente trabajo es analizar cualitativamente a empresas industriales que han replanteado su organización mediante un cambio negociado de flexibilización laboral, gestionando al mismo tiempo un cambio de actitud en las personas, brindándoles la capacitación adecuada para que participen activamente en la mejora de la productividad a través de nuevas formas de organización del trabajo y reciban por ello una remuneración adicional acorde a los resultados obtenidos.

Los recursos humanos en Uruguay deberían ser, y en la mayoría de las organizaciones no lo son², una ventaja competitiva sostenible como forma de reducción de los costos para poder competir en mercados cada vez más exigentes. Esto es sólo posible mediante una salida negociada que produzca el cambio organizacional necesario para obtener la eficiencia requerida, desarrollarse y liderar el mercado, o simplemente sobrevivir, dentro de la nueva concepción de globalización y competitividad, apartándose del concepto tradicional que tienen empresas y trabajadores que hacen primar sus propios intereses frente a los de la organización. Esto ha quedado demostrado que es inoperante, llevando cada vez más rápido a la liquidación de las actividades, provocando desocupación, descreimiento y por supuesto incidiendo fuertemente en la economía del país con las consecuencias sociales que trae consigo.

La intención de profundizar en el asunto se basa en que una nueva forma de relaciones laborales para obtener una real participación y alineamiento de los trabajadores para mejorar la eficiencia, es una de las acciones fundamentales en el nuevo contexto mundial y que paradójicamente, nuestras empresas en su mayoría no han comenzado a implementar, quedando expresado de esta manera la actualidad del tema.

1. Antecedentes y Justificación

En el encuentro de Universitarios en Dirección y Administración realizado el año pasado fueron expuestos dos trabajos relacionados con el presente tema tratando por parte del Ing. Sintas expresando que se hace en una organización eficiente. También la Lic.Cra. Melián expuso como hacer la medición de las tareas, por cuanto este trabajo pretende mostrar el paso previo para implementar una significativa mejora de la eficiencia a través de una serie de acciones que no son comunes en el medio uruguayo y que incluso es rechazada por paradigmáticos actores de la economía. Esos propios actores que según la situación económica, tienen el poder de su lado para intentar marcarle a la otra parte que camino seguir, y poco a poco se activan las cargas que colocan sistemática e inconscientemente en su estructura, perdiendo de vista la notoria necesidad de interdependencia para el desarrollo de todos los grupos sociales vinculados directa o indirectamente a la organización.

² De acuerdo a diferentes estudios a los que se accedió y por nuestra propia experiencia personal.

Es real que vivimos una situación muy difícil y por la que se genera este comportamiento tan mezquino, pero también lo es, que existen organizaciones industriales en nuestro país que han afirmado su construcción y desarrollo sobre los escombros de iguales que no han sabido, podido, o querido encontrar la salida negociada con sus empleados mediante un trabajo conjunto que incluya a accionistas, empresarios, directivos, trabajadores, clientes y proveedores para enfrentar una crisis muy fuerte que produjo un importante cambio. Es cierto que factores externos incidieron, pero la clásica actitud organizacional provoca acciones y reacciones muy negativas que conducen a la ineficiencia de las empresas con relación a la situación y exigencia actual del mercado.

En una organización, negociar un acuerdo con los empleados, es regalarse la posibilidad de obtener un cambio con alta o completa aceptabilidad, porque si la propuesta es por la vía de la imposición, el resultado será nulo. Como ejemplo mencionamos los proyectos bajados de la oficina imponiendo o intentando imponer cosas que no sirven o que siendo una excelente toma de decisión, por el sólo hecho que los trabajadores no estuvieron en la implementación, lo hacen a desgano. Incluso siendo una buena idea o retroalimentación para redireccionar la estrategia, ha provocado desconfianza a los obreros por ignorar los detalles de su aplicación, porque no han sido informados por parte de la empresa qué se busca con la propuesta de cambio.

Hoy las personas quieren participar de las decisiones tácticas de su trabajo y colaborar con sugerencias que muchas veces quedan en un cajón, por esto y muchas otras acciones o reacciones de los trabajadores, surge la tan mentada frase compartida por directivos, jefes y gerentes, *“con la gente no se puede”*. A su vez, los empleados opinan lo mismo de sus empleadores. Por lo tanto, es de imperiosa necesidad un cambio radical en la estrategia de relaciones laborales, recordando el primer postulado del análisis estratégico de Crozier y Friedberg “los hombres no aceptan ser tratados como medios, como instrumentos al servicio de los objetivos que los organizadores fijan para la organización”³.

Hay que buscar la manera de implementar un sistema que permita que los protagonistas amalgamen sus objetivos personales con los generales de la organización con un acuerdo basado en una negociación franca y abierta que acerque las partes en las diferencias naturales y de fondo, encontrando de esta manera, nuevas formas de organización del trabajo con la activa participación de los trabajadores para que beneficien a toda la cadena de valor. “Taylor tiene plena vigencia, salvo en eludir la idiosincrasia humana para lograr una conducta sistemática”⁴, contundente afirmación.

En tiempos de cambios profundos existe la imperiosa necesidad de las empresas por reducir costos, y uno de los más pesados es el referente a las remuneraciones. Por tal motivo, se apela a lo que algunos califican de flexibilización salvaje, despedir

³ Crozier, Michael, Friedberg, Erhard: Análisis Estratégico de las Organizaciones; citado por Baráibar César; Sociología de las Organizaciones: Comportamiento Organizacional, Ficha n° 5, pág.2

⁴ Jelinek, Marianne: *Institucionalizando la Innovación*, citado por Mintzberg, Ahlstrad, Lempel: *Safari a la Estrategia*, págs. 95 - 96

trabajadores, aumento de horas de trabajo sin pagar extra, reducción de implementos de seguridad, exigirles que tengan empresa unipersonal y a su vez que sean exclusivos con una evidente dependencia laboral, etc.

El periodista Emiliano Cotelo consultó al Ec. Juan Manuel Rodríguez su opinión sobre el tema luego de afirmaciones de Juan Castillo, secretario general del PIT CNT: “Es una reacción posible...Sin embargo, con ser cierto, esto no ha impedido que en todo el mundo las leyes laborales hayan sido modificadas con el tiempo, dando lugar en algunos casos a situaciones peores, y en otros a situaciones mejores”⁵.

Es real que en el mundo han existido acuerdos de flexibilización que provocaron precariedad de la situación de los trabajadores. Citamos tres ejemplos de Muneto Ozaki⁶ y uno de nuestro país:

- “El Reino Unido en 1993 suprimió el salario mínimo, lo que condujo a una disminución considerable de los salarios de las categorías vulnerables de los trabajadores. El gobierno laborista elegido en 1997 decidió restablecer el salario mínimo, pero de tal manera que éste no afecte a los salarios medios”.
- “Los Estados Unidos adoptaron un enfoque más suave para lograr una flexibilidad a la baja, no promulgando ajustes legislativos del salario mínimo federal, con lo que éste se redujo significativamente en términos reales durante el decenio de 1980 y principios del de 1990”.
- “En los Países Bajos, en respuesta a un notable aumento de la tasa de desempleo a finales del decenio de 1970 y principios de 1980, el salario mínimo se redujo un 3% en 1984 y después se congeló hasta 1990”
- En nuestro país, las empresas, amparadas por la ley a través de la novación de contrato, pueden modificar la relación de contrato laboral con sus trabajadores, incluyendo rebaja salarial, con la salvedad que debe tener la anuencia del trabajador y en caso de haber disminución en la remuneración, deberá recibir una indemnización por la diferencia que dejará de percibir.

Queda aquí presentada una particularidad del manejo de la flexibilidad laboral en nuestro país, donde la misma está limitada por una rígida legislación desde el punto de vista del trabajador individual y casi inexistente desde el colectivo que limita las modificaciones con leyes que no acompañan la exigencia y evolución del mercado, como si lo hace por ejemplo, el derecho comercial o civil.

Más adelante, en la misma entrevista de Radio El Espectador con el Sr. Emiliano Cotelo, el Ec. Rodríguez se expresó acerca de la relevancia del diálogo entre empresarios y trabajadores diciendo: “¿Cuál es la condición que uno debería pensar para que, si hay un cambio, no precarice las relaciones? El hecho de que las partes voluntariamente (porque la situación lo exige y así lo comprenden), aceptan ir a un régimen nuevo”..... “si las condiciones para atender una demanda en particular, son un

⁵ Programa Radial En Perspectiva, CX 14 El Espectador, 29-06-01; extraído de www.espectador.com/enperspectiva/entrevistas

⁶ Ozaki, Muneto: *Negociar la Flexibilidad*, pág. 19

aumento muy importante en los costos, dado que el precio no lo fija él (empresario) sino que lo toma, probablemente le signifique perder la actividad y la consecuencia es la reducción de horas de trabajo o puestos de empleo.

El tema es entonces saber informar a todo el mundo, negociarla, y ponerse de acuerdo con los trabajadores en cuál será el nuevo régimen de trabajo donde, por un lado, la empresa puede atender la demanda concreta, y por otro lado los trabajadores tengan ciertas garantías de que eso no les va a significar pérdidas en las condiciones de trabajo que actualmente tienen.”

De lo expresado por el ec. Rodríguez, surgen tres puntos fundamentales para la negociación que deben ser estudiados:

- **Negociación:** Como medida de cualquier disposición a negociar un cambio de condiciones laborales ante la necesidad de obtener una gestión operativa eficiente.
- **La información:** Para que los trabajadores sepan cuál es la situación de la organización que les comprende y que pretende la misma de ellos.
- **La confianza:** como valor fundamental para la aceptación, comprensión y evaluación de la información para llevar adelante cualquier transacción.

Los acuerdos siempre o casi siempre llegan luego de un conflicto, pero, ¿es necesario llegar al mismo?, o ¿puede haber una planificación para obtener un cambio compartido donde se contengan la mayoría de los intereses de las partes?. ¿Una empresa tiene que sufrir las consecuencias que le infringe el mercado a través de bajas utilidades, o baja participación porque se contrae y como respuesta se debe hacer algo ahora y por supuesto con muy poca planificación, casi inconsulta porque el tiempo apremia? (Manganelli, Klein: 1994).

Otra posición más racional es la de aquellas empresas que ven la situación del mercado cambiante, con una competencia muy creativa y por tanto se deciden a llevar adelante una serie de cambios para ponerse rápidamente a tono con la realidad.

Por otro lado, están las compañías que tienen ambición, buscan aumentar su participación en el mercado, entrar en otros nuevos, por lo tanto saben que tienen que hacer algo ahora, con más tiempo y un mejor enfoque de los recursos humanos para integrarlos de una forma que ellos sean los protagonistas del cambio de estrategia implementando sistemas de calidad que como expresa la Dra. Beatriz Cozzano⁷, es el paso siguiente a la reducción de costos de las empresas.

Lamentablemente, también están las empresas que no han hecho nada y sólo esperan (se transcribe una frase producto de una conversación con un empresario metalúrgico en nuestras entrevistas exploratorias) “estoy esperando que mejore el mercado para que se me terminen los problemas, ése es el cambio que necesito”(sic).

⁷ Directora de Negociación Colectiva del MTSS e Investigadora del Programa de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay

Por supuesto, la situación interna en cuanto al relacionamiento con los trabajadores era muy delicada porque generaban costos por reprocesos, descuidos, abusos en el uso de energía, etc., pero las ineficiencias siempre estuvieron, no se notaban porque el mercado cubría en buena forma todo lo que en una situación de crisis sale a la superficie. Así esperan, si sobreviven es mejor, si no lo hacen, tal vez verán otro emprendimiento, en ese caso el mercado se depura. Como dato adicional se trata de uno de los pocos artesanos que se dedican a una actividad específica, y con esto se quiere mencionar la pérdida que a la sociedad provoca, una empresa que cuenta con la capacidad técnica adecuada y no haga lo que debe hacer, referente a los costos o lo que es más directamente, negociar con los hacedores de costos, acuerdos de flexibilidad, como por ejemplo los que citan Rodríguez; Cozzano y Mazzucchi⁸, a saber:

- **Numérica:** “Es la adaptación del número de trabajadores a las necesidades reales de producción o de los ciclos productivos”.
- **Funcional:** “Es la movilidad en el desempeño de los trabajadores”
- **Salarial:** “Es la paga asociada a la productividad o al desempeño de los trabajadores”.
- **Moderación salarial:** “Son los acuerdos que reducen salarios o reducen beneficios anteriores cuantificables económicamente”.
- **Cambios en la organización del trabajo:** “Son variaciones en la organización estructural de la empresa, en la forma de realizar la tarea o en las condiciones en que ésta se lleva a cabo”.
- **Relacionamiento de los actores con la producción:** “Incluye las distintas formas de flexibilidad y los cambios en el gerenciamiento de los recursos humanos”.

Es también importante destacar la necesidad de regularizar las contravenciones a las leyes a través de acuerdos de **flexibilidad en la distribución de tiempos de trabajo** que hoy mismo se están acordando a nivel empresa entre empresarios y trabajadores y que el Ministerio de Trabajo no puede autorizar porque van contra leyes de orden público, por lo que se transforman en acuerdos internos con el consiguiente riesgo del empresario por falta de respaldo jurídico. Respecto al tema hay un proyecto de ley en el parlamento y aquí es incluido por ser de interés para el presente trabajo.

Es claro que debido a la difícil situación, con un entorno del 11% de desocupación de la población económicamente activa, sin tener en cuenta las miles de personas desocupadas que se fueron del país, o a quiénes han desistido por lo menos momentáneamente de buscar trabajo, junto al drama social generado que hace que

⁸ Rodríguez, Cozzano, Mazzucchi, *La Transformación en las Relaciones Laborales Uruguay 1985-2001*, UCUDAL, págs. 297-298

personas que pueden ser muy valiosas para una empresa “descubren” que se puede sobrevivir de la caridad. También genera que las protestas de sindicatos y trabajadores en general sean nulas o muy tímidas, salvo en aquellos casos donde todavía existe un poder latente, y que muchas veces tienen una actitud que también contribuye o ha contribuido al estancamiento de la actividad económica, donde evidentemente, ningún sector, ya sea político, empresarial o sindical, deja de tener su cuota de responsabilidad para que la industria en general esté en una situación muy incómoda.

De lo anteriormente expresado, surge la inquietud de profundizar en el tema propuesto, ver como las empresas están manejando internamente las acciones hacia los recursos humanos para enfrentar los desafíos externos, estamos saliendo de una situación crítica desde el punto de vista económico, y es deber de las compañías, mejorar en todos sus aspectos para competir en un mercado donde existen competidores que nos llevan una gran ventaja.

Uruguay siempre ha asimilado todo o casi todo lo que es bueno en el exterior, hoy la negociación de las empresas con los trabajadores para la búsqueda de mejores condiciones de competencia se da principalmente en países líderes del mercado, generalizar ésta práctica aquí, es condición fundamental para sobrevivir.

Es cierto que hay que reducir costos, el tema es cómo, reduciendo personal y continuar trabajando con la misma ineficiencia, o incorporando un sistema de trabajo que permita reducirlos significativamente, mostrando a la sociedad en su conjunto y principalmente a los clientes, la responsabilidad social que a la empresa le compete y con una forma de hacer las cosas que no tiene otro resultado final que el reconocimiento del consumidor y la posibilidad de sobrevivir en ésta época dura ante la adversidad de la situación económica que se presenta, ésto se traduce en desarrollo económico y equilibrio social, algo a lo que no estamos acostumbrados.

Por lo expuesto, al haberse detectado organizaciones que han llegado a acuerdos de flexibilización de las relaciones laborales que permiten un desafío de cambio negociado que alienta e incentiva a la participación de todos los actores que la componen, fueron analizados casos de cambio negociado en el terreno organizacional y de nuevas formas de organización del trabajo, obtenidos en las empresas METAL S.A., FANAPEL S.A. y CURTIEMBRE S.A. como forma de incrementar significativamente la eficiencia.

Luego de explorar las actividades llevadas a cabo describiremos cualitativamente los logros en el tema, de tres organizaciones de diferentes rubros industriales, que hoy enfrentan exitosamente los desafíos estructurales que se presentan a escala nacional y principalmente internacional.

Como sub-objetivos se plantea identificar en estas empresas:

- Cómo se negoció la flexibilización laboral.
- Cuál es el nivel de información.



- Cuál es el nivel de confianza.
- Cómo se llegó a aceptar la propuesta de negociar el cambio
- Cómo se capacita y desarrolla a las personas.
- Cómo se les remunera.
- Cómo manejan la distribución del tiempo de trabajo.



2. El camino de la eficiencia

Las direcciones de estas tres empresas confiaron en los mismos trabajadores con los que habían tenido serios conflictos, algunas despidieron a muchos de ellos en una época muy conflictiva post dictadura y pre-post MERCOSUR, donde, a consideración de las mismas, eran situaciones insostenibles para los intereses de la compañía, ya fuera por costos laborales o por entender que con algunos trabajadores no era posible tener una relación laboral.

Se quiere hacer notar la actitud que tienen los trabajadores frente al trabajo, el futuro, y su bienestar. Se ha logrado la confianza mutua, base fundamental para poder llevar adelante un proyecto de estas características, nada más y nada menos que en el sector industrial que sobrevive en un mercado para el que por lo visto, en general, no estamos preparados.

Evidentemente, hoy notamos en estas organizaciones un excelente grado de confianza y para eso, dentro del clima de respeto se intentó una alternativa que resultó muy favorable para las dos partes porque los trabajadores también lograron sus aspiraciones en la negociación.

Las negociaciones lograron que los objetivos personales se transformaran a través de la discusión del convenio en un objetivo grupal. Las diferencias existían, pero quedó demostrado que sólo teniendo disposición a una conversación franca y abierta se puede lograr el acercamiento que parece imposible en las empresas.

Es de destacar el aspecto humano que tuvieron, porque produjo un compromiso tendiente a obtener un resultado mutuamente satisfactorio y donde hoy, hay una relación de trabajo - según se comprobó en las entrevistas y visitas a planta- donde día a día se construye y fortalece la confianza, la comprensión, el respeto y se promueve la eficiencia productiva.

Respecto a la transparencia, fue un factor fundamental en las negociaciones de estas empresas debido a que se salió del molde empresarial de no brindar información de ningún tipo a sus empleados, considerándolos socios del proyecto en vez de un “competidor” más como ocurre habitualmente. Claro que para ésto se debe lograr una actitud diferente por parte de los colaboradores, llevó tiempo, pero estas empresas lo hicieron y por tal motivo se desarrolla una forma de organización muy innovadora para nuestro Uruguay. Alguien podrá considerar esta última afirmación como exagerada pero transcribo una frase cuasi textual que escuché en el recorrido por las tres fábricas: “*sólo hace falta verlo*”.

Es importante destacar el nivel de información aportado por los trabajadores (muy importante en el comienzo de una negociación), que les hace tomar decisiones más racionales o, desde el punto de vista de Crozier y Friedberg con una racionalidad limitada más elevada. Las personas sienten que son tenidas en cuenta y que son necesarias y es una manera posible de lograr algo de ellas.

Y vaya si se ha logrado, las empresas citadas en el presente trabajo han tenido muy importantes reducciones de costo, producto de este cambio negociado que provoca el buen relacionamiento de las personas que integran estas organizaciones.

Existe hoy la discusión sobre el futuro del sindicalismo, se lo plantean los trabajadores, principalmente los sindicalizados que cada vez son menos, y también los gobiernos y empresarios, principalmente quiénes no quieren que existan. Es una realidad que en Metal S.A. existe una agremiación de trabajadores, que es un sindicato autónomo que ha logrado muchos beneficios para los trabajadores que se sienten ampliamente representados por sus delegados. Es evidente que hay otra forma de elegirlos, con algo tan resistido por las militancias más radicales del sindicalismo uruguayo que es el voto secreto, por supuesto que no es la única pero sí una de las más usadas en esta organización y lo fundamental es el logro de un resultado acorde a las expectativas de los propios interesados.

Con respecto al sindicato de FANAPEL, es un sindicato que sí responde al PIT-CNT, pero debemos destacar la actitud conciliadora con la empresa, y paralelamente defienden acérrimamente los derechos de los trabajadores. Aquí podemos hacer algunas afirmaciones respecto a la razón:

- Disposición a negociar.
- Capacitación.
- Una visión gremial diferente de cómo hacer las cosas manteniendo firmes sus principios.

Queda planteada la posibilidad de una nueva realidad: sindicatos por empresa con representantes de cada sección, célula o sector, reconocidos plenamente por sus pares y principalmente, alineados con los intereses de todos los trabajadores, aceptados a la vez naturalmente por las direcciones de las empresas manteniendo un relacionamiento que conduce al logro de objetivos compartidos.

De lo que no nos queda duda es de la necesidad de capacitación de los dirigentes sindicales sobre temas económico-empresariales porque hemos visto con satisfacción una actitud diferente; manteniendo sus principios intactos, pero con una visión más amplia que le permite negociar en una forma más adecuada y que le permite a las empresas obtener como premio, el reconocimiento del cliente a través de los resultados positivos. Por tanto, entendemos que empresarios como trabajadores deberán optar por el grupo y la organización, de lo contrario no habrá producción en el largo plazo en las empresas que no se plantean un cambio de esta magnitud.

Referente a la apertura a la sociedad es otro de los puntos fuertes de éstas empresas con algunos matices, donde en la empresa Curtiembre S.A. existe alguna desconfianza sobre la información corporativa que se entrega a los externos a la compañía y sobre el nivel de información interno por el que argumentan no haberse planteado aumentarla.

Igualmente destacamos que dedicaron una mañana completa a contestar las preguntas y mostrar la planta industrial cuando, según nuestras referencias, la política de la empresa siempre fue utilizar muy poco tiempo con este tipo de visitas y en la misma línea no se nos permitió hablar en horas de trabajo con el presidente del sindicato, cosa que en las otras dos empresas sí ocurrió.

Llama la atención la naturalidad con que ocurren diferentes situaciones cotidianas que comparado con otras organizaciones que están plenamente convencidas que no deben ocurrir. Un claro ejemplo fue que cuando le manifestamos al gerente general de Metal S.A. la necesidad de conversar con los obreros, él personalmente arregló las entrevistas en horario de trabajo y con más personas de las que le habíamos pedido para no abusar de su confianza y del tiempo de producción.

De igual manera ocurrió en FANAPEL, que en horario de trabajo pudimos recoger impresiones de trabajadores de tres sectores diferentes, algo totalmente opuesto cuando en un trabajo que intentamos hacer en una industria durante el desarrollo de nuestra carrera se nos pidió: *“Por favor no hablen con los obreros”*(sic).

Es destacable que todos los entrevistados nos dedicaron muchas horas para atender los requerimientos de la investigación, invitándonos en alguna de ellas a regresar otro día (cosa que hicimos) para completar la visita a fábrica o hablar con operarios en el horario de trabajo, claro que existen matices e incluso, en CURTIEMBRE S.A. nos manifestaron que no siempre es así.

En la visita a la empresa del metal que cuenta con un sistema de calidad totalmente consolidado, luego de haber hablado con el gerente de producción y desarrollo de la calidad y el gerente general, donde cabe señalar que cada uno concedió en total 5 horas de su valioso tiempo, fuimos citados para un nuevo día donde un operario de ésta última división, durante 2 horas y media nos mostró las instalaciones, línea de producción, sistemas de premios por productividad, metas de la compañía etc, manifestando *“que los costos permanentemente se pueden bajar, por eso nos tienen participando activamente de las necesidades de nuestra empresa”*(sic). Por lo tanto, de estas palabras se destaca:

- a) Los costos, uno de los puntos que más afecta a las organizaciones, un operario los puede bajar porque nunca aporta su máxima capacidad, sólo hay que encontrar la forma de lograr que en su participación aporte todos los conocimientos adquiridos fuera, y fundamentalmente dentro de la empresa, debido a que la inversión en capacitación y entrenamiento que realmente necesitan los trabajadores hace que sus costos descendan.
- b) Es tan bueno el nivel de los trabajadores, que la gerencia permite que los mismos sean anfitriones de la empresa, y que junto a las entrevistas realizadas a otros, ninguno de ellos desentona con la imagen corporativa de la organización, teniendo incluso una clara posición clasista como aconteció con uno de los actores.

También se dio el caso que el gerente entrevistado de la empresa del cuero no tenía toda la información solicitada que previamente fue enviada, y por orden de la dirección de la empresa, recurrió a documentación archivada para brindar información acorde a los hechos sucedidos. Esto nos marca dos puntos altos que a lo largo de nuestra trayectoria laboral detectamos, no son utilizados por las empresas que podríamos llamar clásicas:

- a. La administración del tiempo por parte de la jerarquía en estas empresas es muy buena, porque muchas tareas de gerentes de empresas clásicas, aquí las hacen los operarios.
- b. El sistema de información abierto al requerimiento de alguien que no pertenece a la firma, aunque cada empresa tiene determinada particularidad.

Se pudo observar, en todos los casos, que los empresarios tienen el pleno control de la situación interna que es el caso que nos compete, aunque por el nivel de trabajo y la investigación de las ventas registradas en la Cámara de Industrias a nivel externo también es así. A su vez, se nota a los trabajadores con esa misma sensación, con la salvedad que no existen conflictos de intereses sino su conjunción. Podríamos agregar que existe una distribución de poder, apoyado en el conocimiento y las buenas relaciones, donde cada uno desempeña su tarea y donde poderes como el coercitivo o el legal se ven disminuidos porque no hacen falta.

Nos manifestó uno de los ingenieros facilitadores, mientras conversábamos con él, que la tecnología es muy fácil y rápido de conseguir teniendo los medios necesarios, con las personas es más complicado y ocupa mucho más tiempo. Esta es una versión no textual de Kaoru Ishikawa expresada en su libro *¿Qué es el Control Total de la Calidad?* (pág. IX), pero lo que queremos destacar es que este profesional tiene el concepto incorporado para sí, realmente lo cree y así lo manifiesta su actitud.

El cumplimiento de los compromisos a través del tiempo genera que empresarios y trabajadores reduzcan sus tiempos de negociación para lograr un acuerdo para el futuro. A escala individual y saliéndonos un poco del grupo de trabajadores (una de nuestras unidades de análisis), pudimos observar que no todos tienen la actitud del grupo, pero también quedó muy al descubierto que el grupo marca el comportamiento que le satisface a los empresarios.

Otro de los hechos que nos llamó poderosamente la atención, desde el punto de vista de la capacitación y entrenamiento es normal y muy utilizado que los trabajadores propongan el tema sobre el que deberían saber. Como ejemplo, podemos citar cuando un trabajador esperaba que uno de los torneros estuviera libre para reparar una pieza, esta persona se acercó al gerente y le expresó que en vista que había máquinas libres y él estaba en espera, podría aprender la operación de la máquina para no perder tiempo. Consultado el gerente, nos explica que es normal que los trabajadores propongan acerca de la adquisición de su propio conocimiento. También podemos decir sobre trabajadores de unidad técnica que requerían conocimientos de inglés, les fue facilitado el estudio en un importante instituto.

De aquí se desprende la actitud del trabajador frente al trabajo y su superior, estando sostenida por la dignificación de la tarea a través del entorno, la capacitación y el dinero pagado por la obtención de objetivos acordados entre empresa y trabajadores.

Se considera oportuno recurrir a una frase institucionalizada por la dirección de la empresa Metal S.A., que luego de haber sido consultada a los trabajadores para la que concursaron



voluntariamente: “Mi Seguridad es la Seguridad de Mi Familia”. Es importante dejar en claro que se refería acerca de la seguridad industrial, pero la esencia de la situación es la cesión de la oportunidad de expresión del trabajador sometido naturalmente al poder formal, y donde se puede percibir de parte de los trabajadores la respuesta positiva en medio de un clima de alteridad.

Queremos además destacar de FANAPEL el acontecimiento previo a un 1° de mayo donde se había acordado una remuneración sobre resultados de ese día, pero como el trabajo a realizar era diferente y tenía otros costos, dos semanas antes se planteó a los trabajadores la nueva situación y no aceptaron de ninguna manera trabajar en esas condiciones. El 30 de abril, debido a que se demora medio día en hacer parar la producción, la dirección ordena el comienzo del procedimiento, los trabajadores al ver que realmente se paraba la fábrica, decidieron trabajar y así se lo comunicaron, mediante el sindicato a la empresa, recibiendo un rotundo no a trabajar el 1° de mayo porque era una cuestión de confianza porque lo que la empresa planteaba era cierto y no se quería generar nada que estuviera bajo un clima contrario.

Son dos claros ejemplos sobre lo que la confianza puede lograr en las empresas, son situaciones diferentes pero tienen un sólo significado, la coherencia de los actos con el discurso, conducta fundamental y necesaria para la generación de un fuerte vínculo en el tiempo entre los actores de la empresa o cualquier actividad.

Como contraposición, hubo una situación en una de estas empresas que en las actividades de pequeños grupos, los resultados obtenidos por las mejoras propuestas por los trabajadores no eran remunerados. Hasta aquí el lector puede pensar, y con razón, que podemos estar ante una situación normal, pero con el relacionamiento entre trabajadores de uno y otro país, aquí se enteran que en las plantas de los demás países estas actividades sí eran remuneradas con un 5% del ahorro anual que la mejora propuesta produjo, esto provocó un retroceso en la intervención de las personas en estos equipos y hasta el día de hoy la empresa no ha podido incrementar porcentualmente la participación de los trabajadores en ésta actividad.

De lo expresado surge:

- a) Que contrariamente a las afirmaciones de negociar acuerdos por convicción, los mismos deben ser por autogestión de la responsabilidad de una y otra parte, porque de esta manera cada uno tiene la información y el conocimiento necesario para responder por sus propios actos.
- b) Que ligado al punto anterior, convencer a alguien que no tiene toda la información y el conocimiento necesario es muy posible, pero el tiempo se encargará de demostrar al depositario de la confianza, sobre el acierto o el error de la decisión tomada y la presunción para el futuro ante una nueva instancia.

En las recorridas dentro de las fábricas, se pudo apreciar en los trabajadores lo que un empresario piensa como una actitud deseable y que con la gente se puede, no manejarla, porque la OIT hizo suya una frase de la Declaración de Filadelfia que “el trabajo no es una

mercancía”¹²⁹ sino dignificarla, dándole el clima de trabajo, la capacitación y la retribución que merece acorde a los beneficios obtenidos.

El grado de confianza actúa como un motivador de concentración en la tarea, y tanto empresarios como trabajadores saben que esperar del otro y al decir de uno de nuestros obreros entrevistados en Metal S.A.:

“Hoy tenemos un proceso consolidado y hay un diálogo permanente. Usted pudo comprobar que recién llamó un gerente para ver si había problemas, está preocupado; esto antes no existía, era inalcanzable ver a un ingeniero que estuviera a su lado y le dejara hablar sin obstáculos, hoy es su palabra con la de él”. Más adelante expresa al ser preguntado cuál es el motivo, “las dos partes ofrecemos, las dos partes sacrificamos, es justo que ambos tengamos derecho de opinión, las oportunidades se dan para trabajar juntos, compartimos desafíos y también fracasos que son casi nulos”...“Nosotros aquí trabajamos tranquilos, no hay presión, sabemos que venimos al otro día y trabajamos, y aunque pasara lo imposible, la empresa se va a reunir con nosotros y nos lo va a comunicar”.

A las declaraciones del trabajador, se considera importante agregar que era el secretario de finanzas del sindicato que se vio enfrentado a la dirección de la empresa del metal en una ocupación, desocupación y posterior huelga de 40 días en el año 1986, donde se sumó en otra instancia, el despido de 80 trabajadores. Pero hoy, luego de la toma de decisión de cambio por parte de la jerarquía, se llega a ésta relación, después de un largo proceso de generación de confianza. Hubo momentos muy duros que se gestaron por estar cada uno en defensa de su propio interés, pero lo más importante fue la aceptación del comienzo de una nueva forma de vivir la actividad productiva. La situación de estas empresas nos dio una visión muy clara para mostrar el concepto sobre en quién y por qué se confía, mostrando el motivo de unión de los participantes de la organización empresarial como menciona Viera¹³⁰.

Otra declaración que nos parece muy importante comentar es la de un trabajador de FANAPEL donde dice: “Hoy podemos decir que estamos en un período de equilibrio y estabilidad, cuando el 90 % de la industria está temblando”, comentario que nos da una clara impresión de como se siente este trabajador, que no nos cabe duda tiene una visión muy amplia del entorno laboral en la industria por ser un activo dirigente sindical.

Destacamos también que las tres empresas apelaron, por diferentes motivos, a un tercero externo a la empresa para aclarar algunos puntos muy necesarios para la organización, tales como:

CURTIEMBRE S.A. apeló a una consultoría externa para ver el problema existente en recursos humanos.

FANAPEL S.A. llamó al economista Juan Manuel Rodríguez para que les explicara a los trabajadores las ventajas del premio por productividad eficiente.

¹²⁹ Citado por Plá Rodríguez, Américo: *Seminario Uruguay Transparente*; Montevideo , 15/6/1999

¹³⁰ Ob. Cit. , pág. 41

Metal S.A. recurrió a un psicólogo laboral, acordó con los trabajadores el pago de hora simple cuando fuera del horario de trabajo recibieran capacitación y/o entrenamiento para la empresa.

Por otra parte, es importante destacar que los cambios en estas empresas han sido fuertemente liderados, desde el principio, por la alta dirección; algo fundamental para la credibilidad del proyecto por parte de los trabajadores. La acción del agente de cambio como impulsor de nuevos procesos se vio investido en los gerentes generales que han impulsado el despegue y mantenimiento del proyecto compartido entre la empresa y los colaboradores.

Las tres empresas comparten luego de haber logrado el camino de la eficiencia algunas características. Por supuesto que hemos encontrado matices, pero entendemos que es buen camino a seguir. Una empresa debe adaptarse a las necesidades y exigencias del mercado, en el cómo hacerlo, definimos lo que hemos visto en estas tres organizaciones, negocian, consideran, capacitan para ser eficientes, creando una red de apoyo con sus propios trabajadores.

Esta forma claramente aumenta la productividad, proyecta una cultura organizacional superior con una participación muy activa de los trabajadores en el progreso de la empresa, de ellos mismos y por consecuencia de la sociedad.

¿ Son ejemplos a seguir o a denostar?

3 Conclusiones

Luego de haber visto la gestión de estas tres empresas, parecería quedar demostrado que los sistemas empresariales tradicionales están obsoletos o no son eficientes. Hemos pasado por diferentes eras en lo referente a la producción; hoy estamos en la era del conocimiento, información, tecnología y de los recursos humanos. Quiénes son los encargados reales de definir los costos de una empresa, por lo tanto, deben transformarse en una ventaja competitiva absoluta, porque con su capacitación y motivación creada, y ponemos como ejemplo los temas aquí estudiados, el cliente recibirá mejores productos a menor precio.

Es real que normalmente vivimos cambios graduales, aunque existen excepciones que no es motivo de este trabajo analizar. Con respecto a los recursos humanos, es necesario este tipo de acciones, porque están normalmente acostumbrados a regirse por una organización sindical que prioriza lo ideológico frente a lo que realmente hay que hacer, sumado a que las empresas necesitan sobrevivir porque el país debe sobrevivir, y que son muy pocas las que miran hacia adentro para solucionar sus problemas sin esperar exoneraciones, nueva legislación o cualquier paternalismo estatal que les sea beneficioso.

Es una prioridad que las empresas comiencen a negociar con sus trabajadores a nivel de cada unidad productiva para lograr resultados como los planteados en éste trabajo, experiencias exitosas en las que los hacedores de costos (léase trabajadores) los reducen

mediante la recepción de capacitación, respeto, y remuneración acorde a la producción efectuada, con la consecuencia de maximizar de cada uno de ellos, todo el potencial que poseen y naturalmente guardan para sí mediante los consabidos juegos de poder cuando las empresas no tienen como objetivo el buen relacionamiento con quienes deberían ser sus principales colaboradores. Negociar un cambio profundo desde el punto de vista productivo y organizacional, según las condiciones expresadas, puede traer como resultado (según nos manifestaron los jefes de las tres compañías), incrementar el beneficio real en el largo plazo.

Como ya se ha dicho, generar un buen relacionamiento en una organización significa tomar una excelente decisión administrativa que incluye tácitamente la dignificación de la tarea del trabajador y de él mismo como persona, en pro de un cambio participativo para la búsqueda de la eficiencia en la empresa y con el consecuente beneficio social, cultural y económico. Aunque éste último no existiese por algún tiempo, significará sobrevivencia, que se debe traducir en nuevos contactos, mercados, posicionamiento, aprendizaje, lo que no es nada despreciable cuando llegue la hora de actuar en situaciones coyunturales o estructurales más favorables.

La reducción de costos por medio de despidos masivos, rebajas salariales, la imposición autoritaria de la rutina laboral diaria y la no flexibilidad de los empresarios frente a los cambios del mercado respecto a los recursos humanos, son políticas de corto plazo y que si bien puede resultar también en supervivencia de la empresa, no mejora el problema interno que es la eficiencia en los procesos.

La búsqueda del desarrollo de las personas, capacitándolas, dándoles la información y participación de los hechos que hacen a la actividad de la empresa para el corto, mediano y largo plazo, gestiona una actitud y aptitud plenamente positiva hacia la organización. Requiere una tarea muy ardua, pero cuando se logra se está indudablemente en el camino adecuado, como hemos podido comprobar en las empresas que nos abrieron sus puertas para mostrarnos que se puede hacer cosas diferentes.

No debemos dejar de mencionar la contribución a la recomposición del maltratado tejido social uruguayo que provoca el aporte de cada empresa al tener relacionamiento más humanista con claros resultados para los propios actores, pero con un claro beneficio para la sociedad. Porque como dijo Carl Jung en su trabajo Presente y Futuro en la pág 32 (Popelka:1992) “el valor de la comunidad corresponde al promedio intelectual y moral de los individuos agrupados en ella”. Vale decir que, estas organizaciones laborales (comunidades), al maximizar las cualidades de todos sus individuos mediante el fomento de su desarrollo personal, y éstos responder positivamente ante tal acción, eleva el nivel intelectual y moral de cada uno de ellos y de la comunidad que compone..

Atender todos los recursos involucrados en un proceso de cambio es muy importante, pero gestionar la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, es vital.

Las coincidencias son más de las que se muestran, acercarlas es más fácil de lo que se plantea, se comparte que los criterios de las personas no son iguales y en el caso que lo

fueran, es natural discrepar porque la ponderación no es la misma. Es hora de tomar conciencia que las tradicionales formas de relaciones laborales están desgastadas.

Los pensamientos deben ser diferentes, pero trabajadores y empresarios deben unificar los intereses y procedimientos mediante la negociación de un objetivo común para beneficio y desarrollo de la organización que enfrenta una globalización cruel con los más débiles y es allí donde la mayoría de las empresas uruguayas están incluidas.

Esta forma de relacionamiento, plantea una posible salida al “eterno” problema de la falta de eficiencia de la industria. Las empresas que gestionen el talento humano, podrán tener mayores posibilidades en un mercado que plantea una entramada carrera hacia las oportunidades de obtención de una porción del mismo. El punto vital, previa toma de decisión del empresario para que sus empleados sean una real ventaja competitiva sostenible, es qué nivel de competencias adquieren los trabajadores y las empresas.

Hoy los países más avanzados han logrado acuerdos negociados colectivamente con sus trabajadores, en algunos se beneficiaron ambas partes, en otros no, pero lo fundamental es que ellos son los que venden en el mundo. Mientras Uruguay tiene una participación irrisoria al no poder acompañar el precio internacional o no poder cumplir con las demandas exigidas. Pero a ¿a qué se lo atribuimos?, ¿a la situación regional?, ¿a los impuestos?, ¿o acaso a la ineficiencia de los trabajadores?; es una realidad por supuesto y no debemos ignorar que no todas las empresas están en condiciones de invertir debido a su escueta capacidad financiera, pero igualmente, en la búsqueda de respuestas para clarificar sus esfuerzos:

- ¿Han tomado las decisiones adecuadas para bajar los costos de la no eficiencia?
- ¿Han capacitado integralmente a sus trabajadores?
- ¿Qué ocurre con el relacionamiento con sus proveedores?
- ¿Qué ocurre con la atención a sus clientes?

Son preguntas que deben ser respondidas en el análisis profundo y necesario que se debe llevar a cabo como forma de coordinación de esfuerzos y formación de redes de apoyo que contribuyan a cubrir demandas más exigentes.

De ninguna manera afirmamos que los mayores problemas son las personas, sino que, tal vez o sin él, luego de lo expresado por trabajadores y directivos en las entrevistas, hay un camino posible a transitar donde los carteles que hay a lo largo de él no son frases hechas ni advertencias, son guías, influencias positivas, metas definidas y principios compartidos llevando a la concientización, motivación, actitud mental positiva y el alter ego necesario que transforma los meros espectadores de los sistemas tradicionales, en individuos comprometidos con el progreso conjunto de la organización.

Por lo tanto, este trabajo ha dejado claro que el mayor problema de las organizaciones es la decisión del empresario sobre el tipo de trabajador que desea en su empresa, a saber:

- El que defiende a ultranza su salario y fuente de trabajo sin importarle si la empresa está en condiciones, o si afectará a terceros porque no conoce otro tipo de relacionamiento con su empleador, manifestando permanentemente su voluntad de diálogo, pero sin haber adquirido las herramientas que le permitan llegar a acuerdos que normalmente están basados en un modelo no acorde con la competitividad que requiere el mercado actual.
- O el trabajador que encontramos en estas compañías, que tiene como visión hacer de ella una empresa modelo, porque debido a la decisión de su empleador fue capacitado, motivado y reconocido obteniendo a cambio seguridad laboral, remuneración por encima de la media, producto de la operativa diaria de la organización y la obtención de la eficiencia.

Ningún cambio será posible si no se cambian las actitudes y aptitudes de las personas de la organización. Un empresario que toma la responsabilidad de negociar un cambio participativo obtiene una solución de largo plazo, porque logrará el compromiso e involucramiento de las personas. Estas, a su vez, a través del conocimiento pueden cambiar su frase-deseo de: queremos conservar el puesto de trabajo, por la pregunta objetiva: ¿qué debemos hacer dentro de la organización para conservar nuestros puestos de trabajo?. Es una posición difícil de lograr, pero hoy es una realidad en nuestro país, con empresas que capacitan a su personal según las propias necesidades que ellos manifiestan, para que de esta manera, el dinero destinado a ampliar el conocimiento de los componentes de la empresa sea aprovechado al máximo.

La actividad industrial es necesariamente colectiva, porque entre accionistas, empresarios, trabajadores y proveedores deben llegar al cliente con un buen producto a un precio adecuado a su percepción. Dicen los japoneses que la aceptación y cooperación, son fortalezas, para ésto debemos sentir el problema, de lo contrario no ayudamos y no nos ayudamos.

En las empresas, las personas actúan según el escenario que plantea la dirección y sobre la base de objetivos personales. Las redes afectivas y sociales son muy importantes porque las predispone positiva o negativamente, vale decir, trabajar con pasión, obsesiva y dedicadamente codo a codo con los diferentes actores o a total desgano, mirando el reloj, desconfiando de todo y de todos, perjudicando naturalmente a la empresa porque se eligió el camino del objetivo individual.

Negociar acuerdos, como los descritos en las empresas exploradas, no es algo que se debe hacer por placer, son porque se deben hacer, mejora la posición de las empresas, dignifica a las personas y provoca crecimiento económico.

Mencionan Lladó y Ronco¹³¹, “a las personas no se las dirige, se las convence. Y en el futuro mucho más”, pero nuestra posición, es que más importante que convencer probando algo de manera que no se pueda negar, puede deberse a falta de información del receptor de la idea y por tanto, seguramente será un acuerdo de corto plazo, se debe motivar a

¹³¹ Ronco Emilio, Lladó, Eduard: *Aprender a Gestionar el Cambio*, pág.44

autogestionar la responsabilidad, tanto empresarios como trabajadores, vale decir, que cada uno responda por sus propios actos, garantizando la verdad y el beneficio de las partes involucradas sobre las actividades desarrolladas.

Respecto a la legislación laboral, el Estado debe tomar la iniciativa para promover proyectos de ley como el de la distribución del tiempo de trabajo, porque hoy los trabajadores han negociado y aceptado con sus empleadores al nivel de empresa funcionamientos que en el pasado estaban fuera de discusión y hoy no tienen el respaldo jurídico necesario.

Decíamos que los acuerdos son en el ámbito de empresa porque las condiciones no están dadas para una negociación colectiva por rama; ésta es una realidad que el PIT-CNT debe ver y asumir. Hoy hay un proyecto de ley presentado en el Parlamento por el Poder Ejecutivo que está demorado varios meses, pero, ¿que pasaría si antes de ser enviado fuera aprobado tanto con empresarios como con trabajadores?.

Sin importar la situación de una empresa, debe ser una rutina común negociar buscando la eficiencia y por consiguiente el bienestar de todos sus integrantes. Esta afirmación puede resultar discutible de acuerdo a las diferentes posturas de los empresarios, pero también es necesaria una legislación que atienda lo planificado por la dirección respaldando la flexibilidad necesaria para funcionar acorde a las exigencias del mercado y no perjudique las actividades laborales y extralaborales de los trabajadores. Debe facilitar los acuerdos entre empresarios y trabajadores, debiendo tener respaldo jurídico (equiparado al nivel de ley como menciona el proyecto) mientras dure el convenio. El Estado ya ha hecho un intento en este sentido, debería seguir negociando porque indudablemente facilitaría el acceso al diálogo para negociar colectivamente, incluso los empresarios que hoy son reacios a éste tema, porque el respaldo jurídico puede generar más confianza, ya que ambos tienen las reglas de juego bien claras y por escrito.

Los resultados de una acción son consecuencia del desarrollo de las actividades que la comprenden, y donde hay un fuerte componente humano, dependerá del vínculo existente entre jerarquía-subordinado y por la conciencia de equipo que se haya inculcado por medio de la unión de intereses mutuos.

Con éstas características pueden entregar un excelente producto, con bajo costo, a un precio bajo, cuando el cliente quiere y donde el quiere, porque los colaboradores de empresarios y accionistas, léase trabajadores, hacen las cosas de forma tal que todas las partes resultan satisfechas y donde nadie pierde, desde los proveedores hasta el cliente final.

Afirmábamos anteriormente que el comportamiento de las sociedades es la media del comportamiento de sus componentes. Por tanto, cada emprendimiento acerca de la mejora del relacionamiento empresario trabajador, conducirá a organizaciones eficientes y competitivas haciendo que su productividad y rentabilidad sean superiores a la media del mercado.



Se ha dicho más arriba, que sistemas como los implantados en estas empresas requieren de una inversión importante en tiempo y dinero. Para ver un ejemplo práctico y sin costo de por qué se debe emprender este camino haga lo siguiente:

- Tome varias hojas en desuso.
- A cada una de ellas escríbale el nombre de cada departamento en la empresa.
- Póngalas una sobre la otra y tírelas con fuerza hacia delante.

Podrá observar que tomaron todas cualquier dirección, pero:

- Ahora tómelas nuevamente.
- Engrámpelas todas juntas y tírelas hacia delante.

Esta vez todos las hojas fueron en la misma dirección y tan lejos como el impulso que se le aplicó. Esto no es ni más ni menos lo que debe ocurrir en una empresa, una total interdependencia de los departamentos donde las grapas son la información, la confianza, la capacitación y la remuneración aportadas por la dirección para transformarla en más eficiente y productiva, haciéndola llegar más lejos mediante el impulso que le aporta el agente de cambio con su liderazgo.

Correr el riesgo de ser diferentes haciendo lo que la mayoría no hace puede ser muy beneficioso. También debemos ir abandonando la práctica de tomar hoy acciones que son moneda corriente desde hace 20 años en el mundo avanzado y tener la propia actitud de hacer lo que se debe hacer.

Es muy utilizada en épocas electorales que el avance del país, está directamente relacionado a la inversión, teoría macroeconómica por demás comprobada, pero sin duda debe ser acompañada por la gestión del conocimiento, otra comprobación.

El crecimiento de la industria estará vinculado a la capacidad de decisión, adaptación y desarrollo de una política de recursos humanos enfocada a toda la operativa de la empresa como forma de reducir costos y aumentar la calidad y cantidad del producto.

El empresario industrial es muy innovador en muchas áreas, pero sobre su capital máspreciado, los recursos humanos, se detecta una crisis de emprendedores de caminos como los estudiados en el presente trabajo.

Las gremiales que respectivamente comprenden a empresarios y trabajadores deben tomar como frente común a sus intereses, este tipo de relacionamiento si se desea obtener mejores beneficios.

No debemos dejar de mencionar al Estado que debe fomentar políticas de reactivación de la industria, sin caer en paternalismos, pero liderando éste cambio estratégico mediante apoyo a la legislación que es necesaria para poder desarrollar éste tipo de prácticas. Así también mediante convenios como los logrados por el gobierno de Brasil en la década del 80, donde la colaboración de Japón y mediante la coordinación de la Universidad, muchas empresas tomaron este estilo muy particular de producir eficientemente.

El auspicio y difusión de estos sistemas de alta productividad deben ser apoyados desde el gobierno y universidades como forma de lograr adeptos a este nuevo sistema y no debemos dejar de mencionar la formación integral de las personas que debe comenzar con un mejor nivel desde primaria porque acorde a la educación que tengan, las empresas podrán obtener buenos resultados más rápido. Esto muchas veces no ocurre, es deber de la compañía velar por el desarrollo de su personal, porque son quienes deben seguir contribuyendo a la mejora de la eficiencia productiva.

La necesidad, para este modelo de trabajadores más calificados, con mejor remuneración y condiciones sociales, hace que se rompa con el esquema muy utilizado del trabajador unido a su sindicato para pelear por sus derechos, transformando esta acción, en el trabajador que discute con sus pares, sus propias necesidades para llevar una posición del conjunto y seguramente aprobar un acuerdo con la empresa.

La posición de los trabajadores de Metal S.A. es que nunca se adhieren a un paro, o de CURTIEMBRE S.A., que muchas veces (según nos informó la empresa) se niegan a acatar las decisiones de los curtidores o el PIT-CNT porque su perspectiva sociolaboral y económica hace que tengan una posición diferente.

Esto modifica la posición de los trabajadores y tal vez el comienzo de una posición sindical diferente, siempre que exista una respuesta positiva desde el empresario, donde la confianza pudiere hacer que el relacionamiento en términos de toma de decisiones organizacionales y de nuevas formas de organización del trabajo pase a ser sobre objetivos comunes de ambas partes, y siempre por supuesto basándose en la negociación.

Respecto al poder en las empresas se pudo notar que esa interrelación que menciona Crozier y Friedberg, es ejercida por ambas partes para el objetivo en común, que es a rasgos generales, la eficiencia de la empresa, ya que el poder como presión, no podemos decir que ha sido eliminado, pero si neutralizado por el motivo anteriormente mencionado.

En Uruguay vivimos en una sociedad cortoplacista ¿o acaso es común saber lo que se hará en cinco o diez años?, los resultados los tenemos ante nosotros, empresas que cierran, trabajadores sin trabajo, niños carenciados, pero todo esto se lo atribuimos a la situación regional y mundial, careciendo de la capacidad, o teniendo la omisión de tomar la responsabilidad que nos toca, siendo las dos cosas muy graves por igual, porque son producto de la conducta media de una sociedad que no está midiendo las consecuencias de su comportamiento.

Los acuerdos que provengan de la voluntad de las partes generarán un bien común muy beneficioso, y fundamentalmente, de largo plazo.

Bibliografía

Aldao Zapiola, Carlos: *La Negociación*, Macchi, Buenos Aires, 1992

Baráibar César: *Sociología de las Organizaciones- Administración VII*, fichas de Cultura, n° 4 y n°5 , UCUDAL, Montevideo, 2001

Buscaglia Leo: *Vivir, Amar y Aprender*, Emece, Bs.As., 1984

- Café Sonia: *El libro de las Actitudes*, Granica, Bs.As.,1997
- Calos Hugo: *Liderazgo Ejecutivo*, American Management Association, Mont., 2002
- Carrau Jaime, Viera Olivier: *Etica*; UCUDAL, Montevideo, 2002
- Cortina Adela: *Ética de la Empresa*, Trotta, Madrid, 1994
- Covey Stephen R.: *Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz*, Norma, 2000
- Chiavenato Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, 2ª edición, Mac Graw
- Choppra Deepak: *Las 7 Leyes Espirituales del Éxito*, Norma, 1998
- Cozzano Beatriz: *Propuesta de Cambios en las Relaciones Laborales ante la Integración Regional*, UCUDAL, Montevideo, 1994
- Chiavenato Idalberto: *Gestión del Talento Humano*, Mac Graw-Hill, Bogotá, 2002 Colosi, Berkeley: *Negociación Colectiva, El Arte de Conciliar Intereses*, Grupo Noriega, Iztapalapa, México DF, 1991
- Drucker Peter: *El Líder del Futuro*, Deusto, Bs. As., 1996
- Eco Humberto: *Cómo Se hace Una Tesis*, Gedisa, Barcelona, 1977 Fisher, Kopelman, Kupfer; *Más Allá de Maquiavelo; Gránica; Bs.As;1994*
- Fisher, Ury, Patton: *Sí, de acuerdo... ¡ Como Negociar Sin Ceder!*, Norma, Bs.As, 1994
- Franco Silvia: *Planificación Estratégica de RR.HH-Recursos Humanos XI*; UCUDAL, Montevideo, 2002
- Guerra Pablo A.: *Gestión Participativa y Nuevas Relaciones Laborales en las Empresas Uruguayas*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 1996
- Harrington H. James: *Como Incrementar la Calidad-Productividad en su Empresa*, McGraw-Hill/Interamericana de México, México D.F.,1992
- Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar: *Metodología de la Investigación*, 2ª edición, Mac Graw Hill, Colombia,1998
- Iribarne Jimena: *Análisis de la Relación entre los Programas de Calidad y los Resultados Obtenidos por las Empresas*, UCUDAL, Montevideo, 2001
- Jackson Malcom Roy: *Optimización del Personal de Planta en la Industria Uruguaya*; UCUDAL, Montevideo, 2001
- Juran J.M., Gryna F.M.: *Análisis y Planeación de la Calidad*, 3ª edición, Mac Graw Hill, Naucalpán de Juárez, Estado de México, 1996
- Larrañaga Zeni, Nelson: *Reglamentación del Trabajo en Uruguay*, Ed. Amalio M. Fernández, Montevideo, 1992
- Maddux Robert B.: *Como Negociar con Éxito, Iberoamérica, México, D.F., 1992*
- Ozaki Muneto: *Negociar la Flexibilidad*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 2000
- Manganelli, Klein: *Como Hacer Reingeniería*, Bogotá, Norma, 1994
- Mintzberg, Ahlstrad, Lempel: *Safari a la Estrategia*, Granica, Bs. As., 1999
- Ozaki Muneto: *Negociar la Flexibilidad*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 2000
- Pérez del Castillo, Santiago: *Manual Práctico de Normas Laborales*, 10ª edición, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, 2002
- Piccinino Silvana: *Sicología Aplicada a la Empresa-Recursos Humanos II*, UCUDAL, Montevideo, 1998
- Popelka Ernesto: *Sicología del Arbitraje*, Dalmanutá, Montevideo, 1992
- Prato José: *Teoría y Práctica de la Negociación-Recursos Humanos X*, UCUDAL, Montevideo, 2001

- Quivy R., Van Campenhoudt: *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*, Limusa, México, 1992
- Rodríguez, Cozzano, Mazzucchi, *La Transformación en las Relaciones Laborales Uruguay 1985-2001*, UCUDAL, Montevideo, 2001
- Robbins Stephen: *Comportamiento Organizacional*, 8ª. Edición, Prentice Hall, Naucalpán de Juárez, Estado de México, 1999
- Ronco Emilio, Lladó Eduard: *Aprender a Gestionar el Cambio*, Paidós Ibérica, Bs. As., 2000
- Senge Peter: *La Danza del Cambio*, Norma, Bogotá, 2000
- Senge Peter: *La Quinta Disciplina*, Granica, Bs.As., 2000
- Senlle Andrés, Stoll Guillermo A.: *Calidad Total y Normalización*, Ed. Gestión 2000, 2ª edición ampliada, Barcelona, 1994
- Quintillán Isabel: *Desarrollo de Habilidades Emprendedoras-Recursos Humanos XII*, UCUDAL, Montevideo, 2002
- Sintas Pedro: *Gestión de Operaciones-Operaciones II*, UCUDAL, Montevideo, 2001
- Sintas Pedro: *Dirección de Operaciones- Operaciones III*, UCUDAL, Montevideo, 2002
- Stoner, Freeman, Gilbert Jr.: *Administración*, 6ª edición, Prentice Hall, Naucalpán de Juárez, Estado de México, 1996
- Torres Gerardo: *Dirección de Recursos Humanos- Recursos Humanos III*, UCUDAL, Montevideo, 1999
- Ury William: *Alcanzar La Paz*, Paidos, Bs. As., 2000
- Viera Olivier: *Confianza como Estrategia*, UCUDAL, Montevideo, 2000

DIARIOS, REVISTAS Y BOLETINES

- La Cátedra de la Ineficiencia*, El Observador, pág.12, 15/09/00
- DINACYT-MEC: *El proceso de innovación de la industria Uruguaya-Resultados de las Actividades de las Encuestas de Innovación(1998 – 2000)*, Montevideo, octubre 2003
- Revista Lazos n° 12, UCUDAL, Diciembre, 2002
- Revista Lazos n° 13, UCUDAL, Enero, 2004
- Martínez Beatriz, *Revista Mensual n° 51*, KPMG, Febrero 2000
- Rubin Elena: *Revista Mensual n° 83*, KPMG, Junio 2003

INTERNET

- www.ciu.com.uy/flexibilidad.html
- www.cinterfor.org.uy/flexibilidadlaboral
- www.odiseaweb.com
- www.espectador.com/enperspectiva/entrevistas
- www.presidencia.gub.uy/proyectos/2002080204