

Capítulo 3. La fuerza de trabajo y su gestión

En este capítulo se analiza el nivel y estructura del empleo en las industrias metal-mecánicas, considerando las ramas de actividad y las categorías de empleo. En el capítulo 6 se incorpora el análisis temporal de la evolución del empleo en las diferentes ramas. Se estudian, asimismo, los fenómenos de permanencia y movilidad de la fuerza de trabajo, las formas de organización y gestión de dicha fuerza, ciertos elementos relativos a las relaciones laborales y la cuestión de las calificaciones.

3.1. Nivel y estructura del empleo

Las industrias metal-mecánicas empleaban en 1998 casi 10.000 personas en empresas con 5 o más ocupados¹. Incluyendo a las microempresas y pequeños establecimientos (con menos de 5 ocupados), se puede estimar que en estas industrias se empleaban entre 12.000 y 12.500 personas en 1998.

Este nivel de empleo es el resultado de un largo proceso de contracción. En efecto, las industrias metal-mecánicas experimentan desde fines de los años 80' una aguda contracción, que condujo a una reducción de la producción y del empleo, a una importante concentración en un menor número de empresas y a una fuerte descapitalización como resultado del cierre de numerosas empresas y de la desactivación de parte del activo fijo acumulado. Este proceso contractivo se vincula con la apertura comercial del país y, desde inicios de los 90', con la integración regional en el Mercosur y con nuevas regulaciones para ciertos mercados (como el automotriz). En el capítulo 6 se analiza en detalle la evolución del nivel de empleo en la última década.

De acuerdo al Censo Económico, en 1987 las industrias metal-mecánicas empleaban 16.336 personas en establecimientos con 5 o más ocupados y otras 4.686 en microempresas y pequeños establecimientos., o sea más de 21.000 personas.

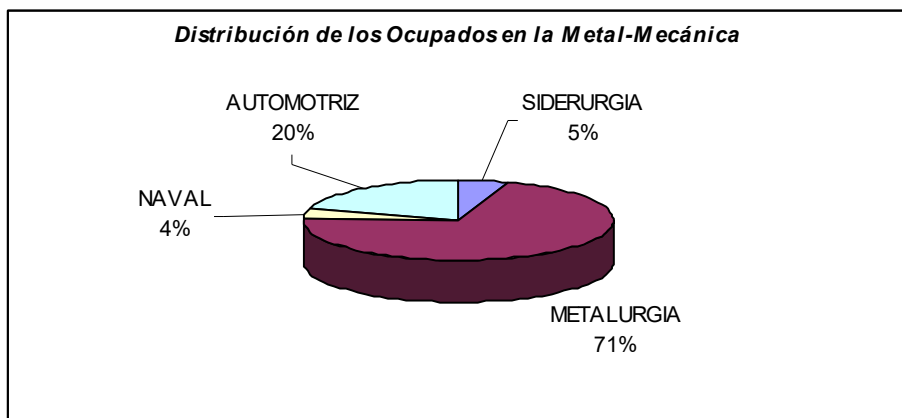
Ramas	TOTAL	5 a 9	10 a 19	Más de 20
3710 Siderurgia	523	135	126	262
3720 Metales no ferrosos	114	26	16	72
3811 Cuchillería, cerrajería, etc.	396	148	120	128
3812 Muebles metálicos	431	82	100	249
3813 Materiales estructurales	1803	341	297	1165
3819 Productos metálicos diversos	2131	445	560	1126
Subtotal 381 Productos metálicos	4761	1016	1077	2668
Subtotal 382 Maquinaria y equipos	2143	739	409	995
3841 Industria naval	354	58	56	240
3843 Automotriz y autopartes	1483	228	106	1149
3844 Bicicletas y motos	548	0	0	548
Subtotal 384 Material de transporte	2385	286	162	1937
TOTAL Industrias metal-mecánicas	9926	2202	1790	5934

Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas realizada en el marco de este Proyecto.

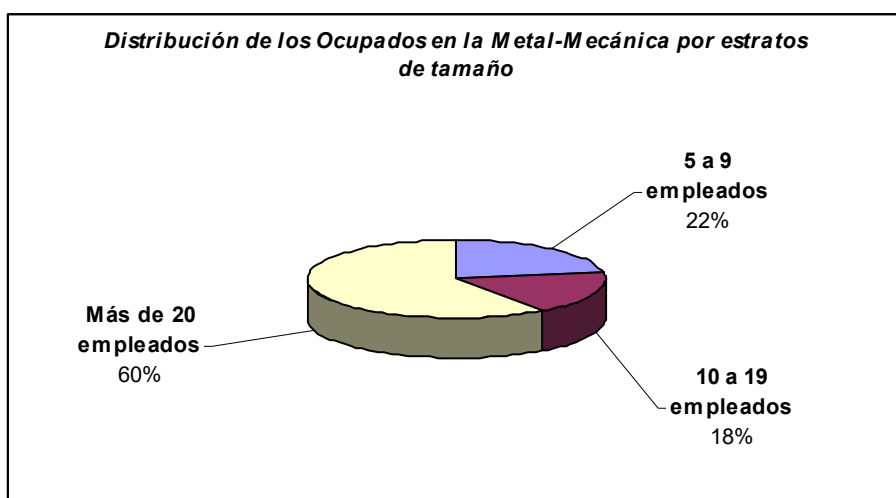
¹ Según la Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas realizada en el marco de este Proyecto.

Las ramas que más personal emplean son las de productos metálicos diversos (3819), la de maquinaria (382), la de materiales estructurales, principalmente herrerías de obra (3813), y la de automóviles y autopartes.

La **metalurgia** (agrupaciones 372, 381 y 382) representa el 71% del empleo metal-mecánico, la **automotriz** (ramas 3843 y 3844) el 20%, la **siderurgia** (3710) el 5% y la **naval** (3843) el 4%.



La mayor parte de los ocupados en estas industrias (60%) se encuentra en empresas que emplean a 20 o más trabajadores. El 18% se emplea en empresas con entre 10-19 empleados y 22% en empresas con entre 5-9 empleados.



La estructura del empleo por categorías laborales, que se presenta en los siguientes cuadros, indica:

- Los cuadros directivos (gerentes, directores, propietarios) son aproximadamente 1/10 del total de empleos metal-mecánicos, pero esta proporción está muy influenciada por la estructura de los establecimientos pequeños. En efecto, en las empresas con 5 a 9 personas ocupadas, esta categoría representa el 23,5% de los empleos, mientras que en las empresas grandes es apenas el 4,6%.
- Los jefes, encargados, capataces y otros mandos medios son, en promedio, el 6% de los empleos. Pero su proporción es mayor entre las empresas grandes (7,3%) y menor en las pequeñas (3,4%), siendo la relación inversa a la de la categoría anterior. Esto se explica porque en las empresas de menor dimensión son los propietarios quienes asumen, en gran medida, las funciones de mandos medios o estas funciones no son relevantes, dada el escaso personal existente.

- Los profesionales y técnicos –no incluidos en ninguna de las categorías anteriores- son promedialmente el 2% del personal, oscilando entre un máximo del 2,8% en la industria naval y un mínimo del 0,6% en la siderurgia. Esta categoría es más frecuente en los establecimientos grandes (2,9%) que en los pequeños (0,5).
- Los administrativos y vendedores son el 13,4% de los empleos metal-mecánicos. Su incidencia es mayor en la automotriz (16,5%) y menor en la siderurgia (9%), mayor entre las empresas grandes (15,6%) y menor entre las pequeñas (11,1%) –lo que se explica por la mayor diversificación de funciones en las empresas de mayor tamaño-.
- Entre los operarios (65,5% del total de los ocupados), los de mayor calificación (Oficiales) son el 17,3% del total, los de calificación media (Medio Oficiales) son el 20,2% y los de menor calificación (peones, aprendices, ayudantes) son el 28%.
- Estas categorías tienen una desigual distribución en los diferentes agrupamientos de actividades. En la siderurgia la distribución es aproximadamente similar a la media. Algo similar ocurre en la metalurgia, aunque con una menor incidencia de los Oficiales. En la Industria Naval hay un claro predominio de los operarios de mayor calificación, que superan largamente a los de calificación media y baja. Por el contrario, en la industria automotriz y autopartista hay un predominio de operarios de menor calificación, cuyo número supera a los de calificación media y alta.
- En las empresas pequeñas hay un peso relativamente mayor de operarios de baja calificación, mientras que en las empresas grandes el peso de los operarios de alta calificación es un 50% mayor que en las empresas pequeñas.
- El personal de servicios auxiliares (limpieza, vigilancia, transporte, comedor, etc.) representa el 2,5% del total del empleo metal-mecánico, siendo su mayor peso relativo en la industria naval y entre las empresas medianas y grandes, y su menor peso relativo en la siderurgia y en las empresas pequeñas.

Categorías	Total	Agrupamientos			
		Siderurgia	Metalurgia	Naval	Automotriz
1. Directores, propietarios, gerentes	10,6	11,3	11,9	9,9	6,1
2. Jefes, encargados, capataces, etc.	6,0	9,4	5,4	8,8	6,5
3. Profesionales y técnicos	2,0	0,6	1,9	2,8	2,6
4. Administrativos y vendedores	13,4	9,0	12,9	13,6	16,5
5. Oficiales/ Operarios de mayor calif.	17,3	17,4	15,9	35,3	19,1
6. Medio Oficiales	20,2	22,8	22,0	13,6	14,3
7. Peones, aprendices, ayudantes	28,0	27,9	27,6	10,5	32,7
8. Limpieza, vigilancia, transporte, etc.	2,5	1,7	2,5	5,6	2,4

Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas realizada en el marco de este Proyecto.

		<i>Estratos de tamaño</i>

Categorías	Total	De 5 a 9 ocupados	De 10 a 19 ocupados	Más de 20 ocupados
1. Directores, propietarios, gerentes	10,6	23,5	14,2	4,6
2. Jefes, encargados, capataces, etc.	6,0	3,4	4,8	7,3
3. Profesionales y técnicos	2,0	0,6	1,0	2,9
4. Administrativos y vendedores	13,4	11,1	13,1	15,6
5. Oficiales/ Operarios de mayor calif.	17,3	12,2	15,8	18,7
6. Medio Oficiales	20,2	17,5	19,9	19,7
7. Peones, aprendices, ayudantes	28,0	30,6	28,6	28,2
8. Limpieza, vigilancia, transporte, etc.	2,5	1,1	3,4	3,0

Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas realizada en el marco de este Proyecto.

Esta estructura del empleo por categorías es el resultado de una evolución de largo y mediano plazo, en la que se produjeron ciertas transformaciones. En el contexto de una fuerte contracción del empleo en las industrias metal-mecánicas, las principales tendencias detectadas son las siguientes²:

- Disminución del personal directivo (gerentes, etc.) y de mandos medios, en la mayor parte de las ramas metal-mecánicas;
- Aumento de profesionales y técnicos, y de administrativos y vendedores, en Maquinaria y Material de Transporte, y disminución de estas categorías en Productos Metálicos y Siderurgia;
- Aumento de Oficiales en Siderurgia, Maquinaria y Material de Transporte, y disminución en Productos Metálicos y No Ferrosos;
- Reducción de medio oficiales en Material de Transporte y Productos Metálicos, y aumento en Siderurgia, No Ferrosos y Maquinaria;
- Reducción de peones y otros operarios poco calificados en Productos Metálicos y Maquinaria e incremento en Siderurgia, No Ferrosos y Material de Transporte;
- Disminución de Personal de Servicios en Productos Metálicos y Maquinaria, y aumento en Material de Transporte.

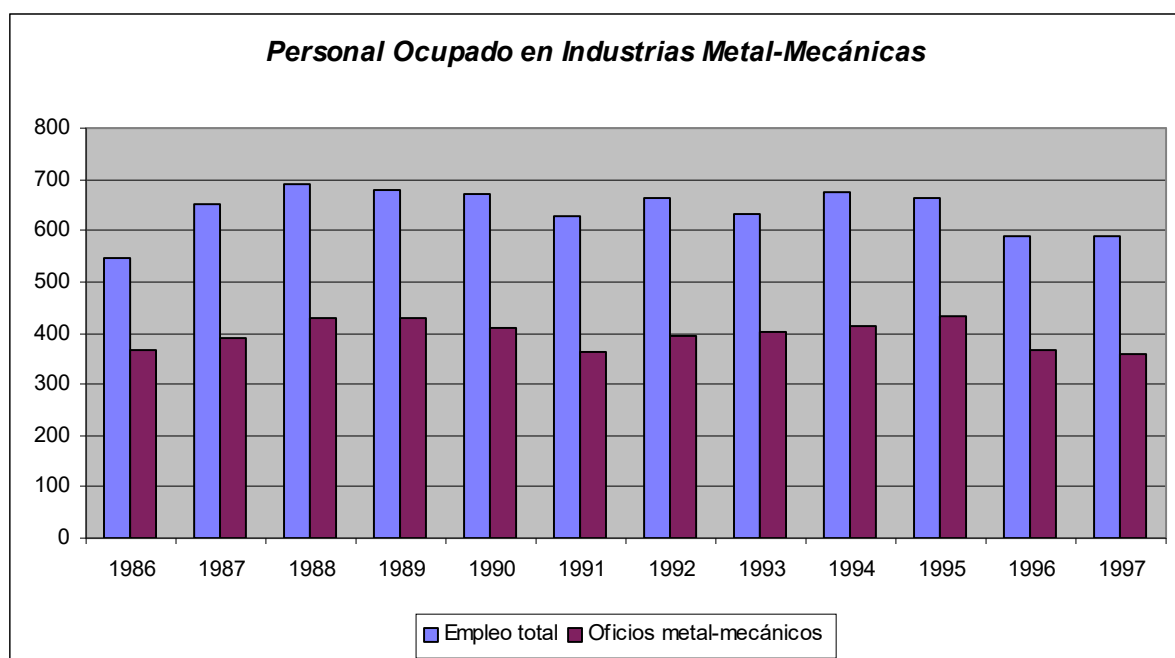
3.2. Permanencia y movilidad de la fuerza de trabajo

Como se dijo anteriormente, el empleo sufrió una muy fuerte retracción en las diversas industrias metal-mecánicas en la última década. Aproximadamente, el 40% de los empleos se habrían perdido, en una primer aproximación. Esta constatación surge de las encuestas industriales que confecciona el INE, en base a la información que proporcionan las empresas, y de la comparación entre el Censo Económico y la Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas realizada en el marco de este proyecto.

Sin embargo, existen otras evidencias, las que provienen de las Encuestas Nacionales de Hogares, de que la caída de empleos no habría sido tan significativa. Estas encuestas se confeccionan a partir de la ocupación que declaran las personas encuestadas en sus hogares.

De acuerdo a esta otra fuente de información, la pérdida de empleos, comparando la década 1997-1988, habría sido del orden del 15% - 16%, según que consideremos todos los puestos de trabajo de las agrupaciones 37 y 38, o los empleos típicamente metal-mecánicos.

² A partir del análisis de la Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas.



La diferencia entre una y otra estimación se podría explicar, básicamente, por el empleo informal y la tercerización. En esta década de tan profundas reestructuraciones, muchos empleados de las industrias metal-mecánicas dejaron de figurar en la plantilla de las empresas formales del sector. Pero parte de ellos continuaron trabajando en la industria, bajo distintas modalidades:

- como microempresarios, como trabajadores por cuenta propia o como integrantes de empresas informales, desarrollando actividades metalúrgicas o metal-mecánicas, a veces en competencia abierta con las empresas formales; es el caso, por ejemplo, de trabajadores del sector calderería, que una vez desligados de las empresas formales, pasaron a desarrollar por cuenta propia trabajos de mantenimiento e instalaciones, en competencia con sus anteriores empleadores;
- como integrantes de empresas “terceras” que pasaron a desarrollar como subcontratadas diversas actividades que antes realizaban las empresas metal-mecánicas; es el caso, entre otros, de actividades de mantenimiento, limpieza, vigilancia, distribución, etc.

En uno y otro caso, dichos trabajadores dejan de figurar en la plantilla de las empresas formales del sector metal-mecánico y por lo tanto sus empleos no son registrados por las encuestas industriales. Pero siguen perteneciendo, de un modo u otro, al sector y por lo mismo se registran como metal-mecánicos en las encuestas de hogares.

La diferencia, por ende, es indicativa de un cambio estructural fuerte en la composición del trabajo en el sector.

A continuación realizaremos tres aproximaciones a este cambio que, a la vez, puede ser indicativo de la movilidad existente en el empleo metal-mecánico. La primera aproximación refiere a las relaciones entre empleo formal e informal. La segunda refiere a las relaciones entre el empleo en la industria y el empleo en los servicios afines a la metal-mecánica. La tercera es una aproximación cualitativa e ilustrativa, por medio del análisis de varias “historias de vida” de trabajadores metal-mecánicos.

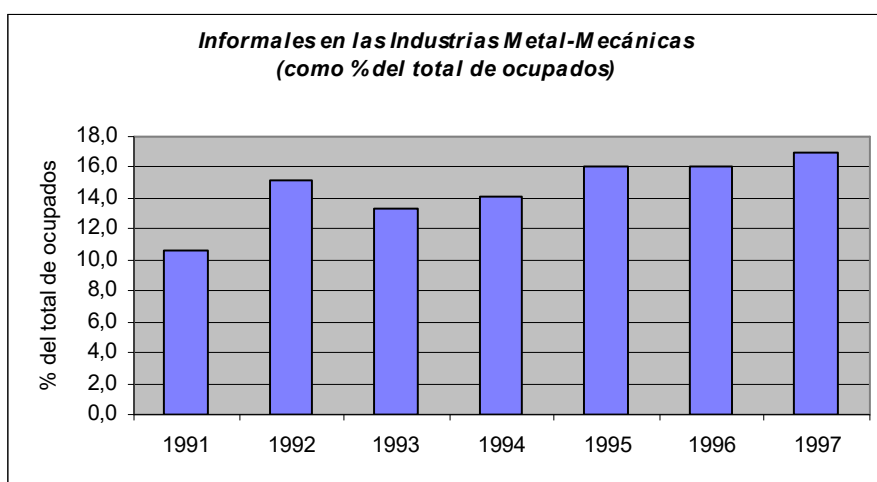
3.2.1. *Formalidad e Informalidad*

Una aproximación a la formalidad e informalidad, a partir de los datos de la Encuesta de Hogares, es la existencia o no de cobertura de DISSE para los trabajadores. Se supone que quien no está amparado por DISSE es porque en su relación laboral se encuentra al margen de las reglas de la seguridad social.

Entre 1991 y 1997 hubo un sensible incremento en la proporción de trabajadores informales, que pasaron del orden de 10-11% al orden del 16-17%. Esta evolución afecta tanto a los operarios en oficios metal-mecánicos (soldadores, caldereros, matriceros, mecánicos, etc.), como a otras categorías de trabajadores (administrativos, servicios, etc.). En un cuadro de caída del empleo total, este crecimiento de la informalidad implica que el número absoluto de empleos formales se habría reducido en aproximadamente 15% en esos años. Si pudiéramos proyectar estos datos algunos años más hacia delante y hacia atrás, podríamos explicar un alto porcentaje de la disminución de los empleos registrados por las empresas industriales –y que son los que registran las Encuestas Industriales–.

Cuadro No. 3.4							
INFORMALES EN EL EMPLEO METAL-MECÁNICO							
(como porcentaje del empleo total)							
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Oficios metal-mecánicos	10,7	17,5	13,7	13,5	15,9	14,9	18,4
Resto de categorías	10,5	11,6	12,6	15,1	16,5	18,0	14,7
TOTAL	10,6	15,1	13,3	14,1	16,1	16,1	16,9

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE – Encuestas de Hogares



Por lo tanto, en una primer aproximación, se percibe una movilidad tendencialmente creciente desde la formalidad hacia la informalidad. Probablemente, parte de los nuevos informales sean trabajadores por cuenta propia, microempresarios, etc.

3.2.2. *Industria y Servicios*

En el caso de los operarios, sobre todo los de calificación media y alta, existe la posibilidad de que su capacidad de trabajo se oferte en las industrias metal-mecánicas propiamente dichas, como en otras industrias que requieren de calificaciones metal-mecánicas, como en los servicios afines (talleres mecánicos, de reparaciones y mantenimiento, instalaciones industriales, etc.).

Hay indicios de cierta movilidad laboral entre esos tres grupos de actividades, sobre todo entre las industrias metal-mecánicas y los servicios afines. De hecho, como se afirmó en el capítulo 2, muchas empresas metal-mecánicas tienden a transformarse en empresas de servicios o, al menos, en empresas que combinan la oferta de bienes con la oferta de servicios.

De acuerdo a los datos de las Encuestas de Hogares, se aprecia lo siguiente:

- Las “Otras industrias” representan una proporción tendencialmente decreciente del empleo para los trabajadores en oficios metal-mecánicos. Entre fines de la década de los ’80 y fines de los ’90, el peso de estas industrias en la ocupación de estos oficios se redujo del orden de 23-24% al orden de

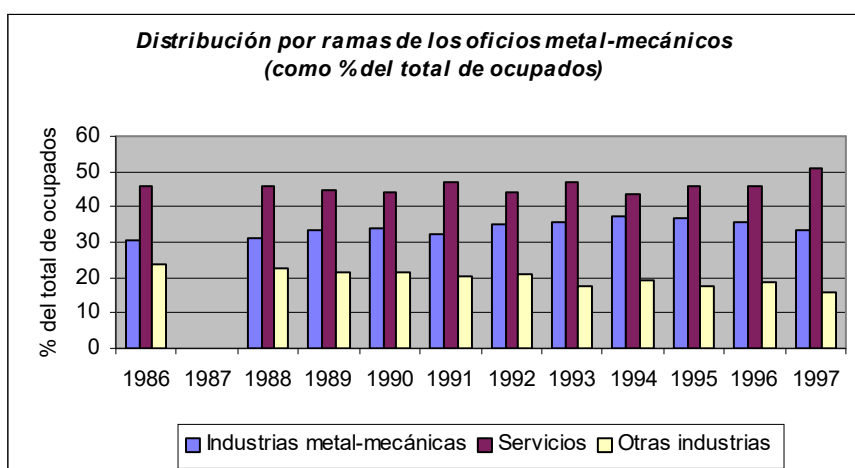
15-16%. Si se tiene en cuenta que, además, hubo una caída en el empleo total para estos oficios, se comprenderá que “Otras industrias” son cada vez menos una fuente de demanda directa para los trabajadores metal-mecánicos. Esta tendencia se explica por los procesos de reestructuración que experimentaron en los años '90 numerosas ramas de la industria manufacturera, como respuesta al drástico cambio en el entorno económico. Esas reestructuraciones implicaron, entre otros aspectos, reducciones en el nivel de empleo y tercerizaciones en actividades que, como las de mantenimiento por ejemplo, involucran a trabajadores de oficios metal-mecánicos. Pero algunas de estas tercerizaciones no significaron la destrucción de los puestos de trabajo, sino su transferencia de la industria a los servicios.

- Parecería existir una cierta movilidad entre la ocupación en la industria metal-mecánica y la ocupación en los servicios afines. Los siguientes cuadro y gráfico muestran que cuando aumenta relativamente el empleo en la industria metal-mecánica descende en los servicios y que aumenta en estos cuando descende en aquella. Pero el ciclo de los últimos años, desde 1993-94, marcaría una tendencia a que los trabajadores metal-mecánicos se empleen más en los servicios y menos en la industria –de un modo similar a lo que tienden las empresas-. Ante la retracción del empleo industrial, ya señalada, los trabajadores con oficios metal-mecánicos estarían buscando, con algún éxito, reinsertarse en actividades de servicios afines. Ante el cierre de la fábrica o la reducción de puestos de trabajo en la misma, se procuraría la reinsertión en talleres mecánicos, de reparaciones y mantenimiento, de instalaciones industriales, etc., ya sea como asalariados de empresas –que por lo general son pequeñas o medianas-, ya sea como trabajadores por cuenta propia, microempresarios, etc.

Cuadro No. 3.5
EMPLEO DE LOS TRABAJADORES DE OFICIOS METAL-MECÁNICOS EN LA INDUSTRIA Y EN LOS SERVICIOS
(como porcentaje del total de empleos metal-mecánicos)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Oficios metal-												
Industrias metal-mecánicas	30,4	s/d	31,1	33,6	34,2	32,4	35,0	35,4	37,4	36,7	35,9	33,6
Servicios	45,8	s/d	46,1	45,0	44,2	47,2	43,9	46,8	43,5	45,8	45,7	50,8
Otras industrias	23,8	s/d	22,9	21,4	21,6	20,4	21,1	17,8	19,1	17,5	18,4	15,6
	100,0		100,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE – Encuestas de Hogares



3.2.3. Lo que dicen las “Historias de Vida”

Con su aporte, las historias de vida de trabajadores que fueron despedidos de la industria metal-mecánica, nos ofrecieron una ventana al discurrir cotidiano de quienes buscan su reinserción laboral y social, ensayando y eventualmente asumiendo nuevas estrategias de supervivencia³.

El entretrejo de las grandes variables estructurales y de las vivencias particulares fue permanente a lo largo de las entrevistas, y en general los propios entrevistados se mostraron conscientes de esa correlación. Algunos de ellos, vieron sumarse a los despidos no deseados la trascendencia de hechos históricos, que quedarán registrados en la historia de la industria nacional: “Yo fui de los que apagaron la luz...” nos decía uno de los trabajadores con referencia al cierre definitivo de una de las tantas fábricas metalúrgicas, en este caso, con casi noventa años de existencia ininterrumpida. Significó el punto final de veinte años de su vida personal, y de casi noventa de vida de la fábrica.

La habilidad de la mano de obra nacional, que también fue destacada por los empresarios del sector, aparece también de manifiesto en las entrevistas con los trabajadores despedidos. La habilidad, la versatilidad, la capacidad de adaptación al cambio llegan a ser sorprendentes en algunos de los casos, y cuando se combinan con un conveniente capital relacional, dan como resultado experiencias económicamente exitosas de reinserción laboral; y también en el vacío del mercado laboral, frente al aviso clasificado de los diarios, o en la agencia de colocaciones, la versatilidad y la capacidad de adaptación permitieron reubicar a la mayoría de los entrevistados.

³ De acuerdo con los términos del proyecto, se procedió a un relevamiento cualitativo complementario para describir con mayores detalles el caso de los trabajadores despedidos del sector metal-mecánico. Con este cometido, se realizaron diez entrevistas a trabajadores del sector que habían pasado por la citada experiencia.

En este anexo cualitativo, las cifras y la demás información recabada se transforman en rostros y en vivencias concretas. La base de la pirámida social, donde están sus integrantes más vulnerables, sufre ajustes de gran intensidad relativa: aquí es adonde cambian decididamente los estilos de consumo, se reducen las necesidades básicas, desaparecen los esparcimientos, aparecen conductas desajustadas, cambia la autopercepción de los hombres, cambian los parámetros culturales y se afloja la textura del tejido social pre-existente.

Los trabajadores involucrados están sometidos a condicionantes que también tuvieron incidencia en la propia realización de este relevamiento. Por esas condicionantes y por los sesgos que introdujeron en este estudio, consideramos las diez historias de vida recabadas como ilustrativas de un aspecto de la realidad social, pero no como estadísticamente representativas.

La selección de casos obtenida está sesgada en un sentido que sorprende a primera vista: tiene un corrimiento hacia el borde exitoso de la franja de readaptación laboral. En una segunda mirada, aparece la explicación para ese corrimiento en las dificultades encontradas para concertar las entrevistas, ya que contrariando las expectativas, fueron mayores las dificultades para entrevistar a los trabajadores que aún no hubieran logrado su reinserción laboral. La búsqueda de trabajo hace depender sus horarios de las agendas y los horarios de terceros, y desordena sus horarios personales.

Otro sector sub-representado, es el de los trabajadores reinsertados en la informalidad laboral, que dependen de changas y ocupaciones circunstanciales siempre de gran demanda horaria y que les impidió concurrir a entrevistas que ya habían sido concertadas.

Por último, otro de los sesgos introducidos, y en este caso se trata de una sobre-representación, se refiere a los trabajadores con antecedentes de participación en el movimiento sindical. Seguramente esta sobre-representación estuvo determinada por una tradición de participación en estudios e investigaciones, y por el hábito y el gusto adquirido por el análisis económico y sociológico en el transcurso de las actividades sindicales.

Las entrevistas se realizaron en un tono de cooperación sumamente cordial. Tuvieron un estilo no estandarizado de desarrollo, acorde con el objetivo de descripción o ilustración de un segmento de la realidad micro-social, sin fines ulteriores de extrapolación. Tuvieron en promedio unas dos horas de duración, y se realizaron a pedido de los entrevistados en los lugares de su mayor conveniencia.

Cada uno de los relatos que nos fue confiado, ameritaría un estudio especial y podría ser la base para otro informe. Evidentemente, aquí intentaremos recoger los rasgos comunes a todos, como así también aquellos rasgos que consideremos como disonantes y significativos, pero teniendo el foco de nuestro interés ubicado sobre la globalidad de las diez entrevistas efectuadas.

Pero las condicionantes estructurales superan muchas veces las capacidades individuales: dentro de esta pequeña muestra dos de los trabajadores continúan excluidos, a la búsqueda de un trabajo estable⁴.

Los esfuerzos de reinserción son más exitosos en los casos en que el trabajador es ya propietario de su vivienda, en los casos en que su conyuge tiene un trabajo estable y en los casos en que el capital relacional personal y familiar es importante. Ese capital relacional, en la forma de contactos formales e informales, es vital para obtener permisos, cumplir reglamentos, y obtener créditos y clientes en los casos de reinserción como cuentapropistas.

La dignidad del trabajo

Como promedio, todos habían comenzado su actividad en la metal-mecánica hacia los 17 o 18 años, habían tenido unos 25 años de actividad en la industria, y habían sido despedidos con algo más de 40 años de edad.

En los relatos de sus inicios, se deja sentir su gusto por el trabajo. Los hombres maduros que salieron hoy despedidos de la industria, fueron jovencitos que comenzaron agradecidos de tener un lugar donde ser útiles y de formar parte de “...un lugar importante, con enormes máquinas ruidosas, produciendo latas y más latas”. Los ascensos se relatan con orgullo, y se pone en todos los casos de manifiesto una filosofía de vida que es acorde con el prestigio reconocido a través de muchas fuentes, de la mano de obra nacional: “...siempre tuve el gusto de hacer las cosas bien”; “...las cosas que salían de mis manos no volvían para atrás”. Un elevado sentido de la dignidad personal se siente a medida que transcurren los relatos, pero existe el temor de que ese sentido de la dignidad esté en extinción junto con esta generación de trabajadores, y se plantea que ya no se ve la misma actitud en las generaciones más jóvenes.

La mirada retrospectiva es doble: por un lado la mirada de los ojos jóvenes, “...cuando empecé todo era deslumbrante”, “...no fue un sufrimiento la adaptación, fue un gusto, y yo me desesperaba, quería aprender, qué lindo esto cómo anda esa máquina, y me parecía mentira...”, y por otro lado la mirada madura, con conciencia, que comprende a aquel joven como fruto de sus circunstancias o que se enfurece con él “...pasé de estar orgulloso del trabajo a tener vergüenza de estarlo”.

El deseo de retorno

Invariablemente aparece el deseo del retorno al oficio ya adquirido. En todos los casos se han encontrado soluciones al despido “...porque en el diario cada vez hay menos para marcar, y hay que agarrar lo que sea”, pero no por una elección expresa. Se han utilizado las soluciones que han aparecido primero y más convenientes, pero el deseo queda subyacente de volver a ejercer el oficio: “...las posibilidades son agarrar lo que venga, porque entrar en una empresa con pretensiones no se puede, pero después, averiguando, preguntando, puede haber una oportunidad, porque la maquinaria siempre necesita mantenimiento...”- Se constata una pérdida enorme de calificaciones, un derroche de habilidades y destrezas muy valiosas quedan en estado latente, y se van extinguiendo mientras estos trabajadores realizan tareas poco calificadas de serenos, chóferes, servicios generales etc.

Aprender haciendo

De los entrevistados, seis habían realizado estudios en UTU, pero solamente tres de ellos los habían concluido. Los demás, sólo contaban con algunos cursos breves en instituciones privadas. Algunos traían conocimientos desde la tradición familiar: “...aprendí parte del oficio con mi viejo: reconocer los metales por ejemplo, me crié entre los fierros”, y en todos los casos se reconoce como vital el aprendizaje en el propio lugar de trabajo, y la transmisión de conocimientos de los propios compañeros “...algunas técnicas de soldadura, el manejo de las máquinas y todo eso, se aprendía con los compañeros, y después yo se lo pasaba a otros compañeros”; “yo empecé a aprender en el taller, no tenía preparación metalúrgica”; y “...era una cadena todo, el que venía nuevo se le explicaba cómo se trabajaba y punto, y yo pregunté si me dejaban probar, y me fueron enseñando...”

⁴ Como ya fue mencionado, este sector está sub-representado.

Este énfasis puesto en la capacitación en el puesto de trabajo, conduce a una postura bastante crítica frente a los cursos: *“les falta traqueteo, recorrer fábricas, por más que se sepa de teoría, estos son trabajos manuales: enfrentarse al ruido de un compresor, mirar equipos, estar allí todo el día internado, pasantías...”*

Frente a la posibilidad de encarar nuevos cursos para la reinserción laboral, las opiniones están divididas: *“yo no los hice, pero tenía en mente hacer cursos de electricidad industrial o algo así, porque es lo que siempre me gustó, que si pudiera me gustaría hacerlo...”*, pero hay mayoría de opiniones de escepticismo *“yo creo que son buenos para los que se quedan sin trabajo y no tienen oficio, yo tengo experiencia ya adquirida...”*; *“...creo que ya tengo experiencia suficiente, no me intereso en ningún curso porque no veo que un curso que yo hiciera pudiera servir...”*

Cuentapropismo, ingresos y calidad de vida

De acuerdo a la información recabada, podemos categorizar a los trabajadores despedidos en cuentapropistas, asalariados, e informales o excluidos, según sus estrategias o estado de la reinserción laboral.

En este estudio de diez casos, con toda su variedad, aparecen ilustradas las tradicionales discusiones teóricas en torno a la movilidad y la estratificación social, en las cuales los trabajadores por cuenta propia tienen siempre un lugar destacado. En primer lugar, porque el trabajo por cuenta propia parece la vía para alcanzar la independencia, uno de los valores de mayor cotización, y en segundo lugar porque también tradicionalmente se entiende que es la vía principal de movilidad ascendente para los trabajadores manuales.

En los casos considerados, aparecen diferencias en términos de ingreso entre la ocupación antes del despido y la ocupación actual del cuentapropista, y esas diferencias son en algunos casos grandes a favor del cuentapropismo, pequeñas o simplemente inexistentes. Sí se puede apreciar claramente la desventaja del cuentapropismo en términos de estabilidad laboral y de calidad de vida, a causa de la autoexplotación a la que se ven obligados los nuevos trabajadores por cuenta propia.

Estas opciones han sido tomadas a falta de otras alternativas, y no se trata de elecciones positivas, como podrían ser las propias de una edad más joven, cuando todavía no hay ventajas acumuladas por la antigüedad en los cargos y sí existen grandes deseos de experiencias diferentes.

El tiempo transcurrido en la actividad sindical juega en estos casos doblemente. Por un lado, el rol desempeñado en el sindicalismo actúa en contra de la reinserción laboral como asalariado, especialmente dentro del sector metal-mecánico que es el más ambicionado. Por otro lado, el trabajo en los sindicatos parece favorecer la reinserción como cuentapropistas, por las destrezas adquiridas en relaciones públicas y en capacidad organizativa, *“...de repente tengo que negociar con gente y sabés cómo hacerlo, que te respeten, poder decir lo que uno piensa, muy enfrentado de repente, pero mantener una relación cordial...”*, se valora por lo tanto el trabajo gremial realizado.

Este doble juego de presiones favorece decididamente el cuentapropismo: cinco de los diez entrevistados se definen como trabajadores por cuenta propia y un sexto es el único caso que pudo volver a la industria metal-mecánica como asalariado, pero mantuvo a la vez el taller iniciado en conjunto con su esposa durante la etapa de búsqueda de otro trabajo.

El establecimiento como cuentapropista se vio favorecido además cuando se ha cobrado los despidos, con lo cual se reúne el capital necesario no sólo para la instalación del negocio sino también para cubrir los gastos familiares y posibles pérdidas de los primeros meses de funcionamiento.

Tres de los trabajadores por cuenta propia han visto mejorar decididamente sus ingresos, pero de todos modos añoran su trabajo de asalariados *“...yo antes trabajaba de lunes a viernes, nueve horas, y si trabajaba los sábados era extra. Ahora arranco a las 6 de la mañana y vuelvo a las 8 de la noche, y a veces mucho más tarde...”*; *“...antes tenía licencia de 20 días y salíamos a disfrutar, ahora no, ahora si podemos salir 3 días es mucho, pero cuando no tenés trabajo, acomodás el cuerpo...y le prendés a lo que venga...”*

De los seis emprendimientos mencionados, tres dieron lugar a un movimiento ascendente, uno de ellos condujo a un fracaso del emprendimiento, y otros dos se limitaron a registrar un movimiento horizontal. Uno de los cuentapropistas menos exitosos comenta: “...trabajo más horas, pero de otra manera, con más ánimo. También pasa que el mes pasado estuvimos parados, y no hay nada seguro, a veces saco el triple que antes, a veces solamente un poco más...pero trabajo muchas más horas aunque sea dueño de mi tiempo.”

La reinserción como asalariado

En el caso de los asalariados, nos encontramos con situaciones muy diferentes entre los dos casos entrevistados. Uno de ellos se trata del único caso que ha logrado reinsertarse en la industria metalúrgica, después de una experiencia muy poco exitosa como cuentapropista, mientras que el otro trabajador ha vivido su reinserción laboral con enorme dificultad de adaptación, y a pesar de haber mejorado su ingreso por su nuevo trabajo nocturno, tiene una enorme añoranza de su pasado metalúrgico y ocupa su actual puesto de trabajo por falta de otras alternativas.

La reinserción como metalúrgico es narrada con mucho entusiasmo, a pesar de que las condiciones laborales y la remuneración son muy inferiores a las anteriores: “*El trabajo es más riguroso, en una línea en que trabajaban 10 personas ahora trabajan 4... es más duro sin duda, porque tenés un montón de máquinas para atender; tenés que estar encima de muchas cosas...*”

El tema de la seguridad y salubridad aparece especialmente en el caso del trabajador que ha regresado a la industria metal-mecánica, pero en todos los entrevistados existía conciencia de los efectos acumulativos de la exposición diaria a determinados agentes, y se valoran especialmente los cursos realizados dentro de las empresas en los que se aprendió acerca de temas de seguridad industrial. Dichos temas son considerados como de aplicación aún fuera de las plantas industriales.

Los informales

En el caso de los trabajadores informales, se recurre a las changas de todo tipo y en especial a las changas de la construcción, los trabajos de mantenimiento generales, trabajos de sereno y de cuidadores circunstanciales de alguna obra. Además de los avisos clasificados, se recurre a las agencias de colocación. Estas agencias cumplen un papel importante de centralización de la oferta de trabajo, pero han comenzado a cobrar por anticipado para poder integrar las listas de aspirantes, cambiando la política tradicional de cobrar al trabajador solamente en el momento del cobro de su primer sueldo.

Las entrevistas con los trabajadores informales o excluidos se caracterizaron por el desaliento e incluso la apatía, como era dable esperar: “*..es una etapa muy dura...ya tengo 40 años y soy una persona vieja, soy viejo para eso*”; “*...y en ese momento uno se entra a desesperar, porque se ve tan inútil, impotente, que no puede hacer nada, que los chiquilines precisan cosas para la escuela...*”

Surgen problemas de conducta y de relacionamiento “*...como hombre criado en una sociedad machista, para mí es muy difícil estar mantenido por mi mujer*”, uno de los entrevistados menciona además un incremento preocupante en el consumo de alcohol, sin llegar a definirse como alcohólico.

Los costos de una ruptura laboral

Todos los entrevistados demostraron ser no solamente actores no-concientes de sus roles sociales, sino que a partir de algún determinado momento, que a veces ubicaron en tiempo y espacio, se transformaron en observadores reflexivos, en pensadores de la realidad que los circunda y de sí mismos⁵.

En el caso de los trabajadores informales o excluidos, acercarse a esa realidad resultó especialmente conmovedor. En todas las entrevistas predominó un tono de fuerte añoranza del trabajo que se perdió; el recuerdo es siempre de una etapa de plenitud: se podía llevar adelante una vida pensada y un

⁵ Quizás por el sesgo ya mencionado, que sobre-representó esta muestra con integrantes de un movimiento habituado a una labor de análisis, o quizás por motivos más profundos, que puedan tener raíces en la naturaleza y en la identidad uruguayas.

pensamiento vivido. Con los despidos se ha producido una disrupción interior que parecería tener costos aún mayores que los costos netamente materiales. Para el quiebre interior que hemos podido constatar, no se visualiza una nueva síntesis: “...soy un monstruo, me han transformado en un monstruo” y al resignarse a aceptar algunos puestos de trabajo: “...yo lloraba, era horrible, pasaba una angustia espantosa, hacía como que estaba engripado por los ojos rojos...”; “...extraño lo de antes, perdí todo lo que había aprendido, y lo hacía bien todo”. Estas situaciones se ven además entre los entrevistados con mayor preparación y educación formal, lo cual se corresponde con la tradicional inconsistencia de status ya característica de la sociedad de nuestro país.

En todos los casos se quisiera volver al ambiente de trabajo colectivo, “...había un grupo de compañeros muy lindo, que pasábamos a ser parte de la familia de uno mismo, o sea que todos sabíamos los problemas que tenía el otro, y eso se extraña...”, “...las reuniones con los compañeros, el convivir momentos con ellos, conocer sus problemas, y ahora ya no saberlo”.

Estamos presenciando la **pérdida de un capital en tejido social** muy valioso, que ha llevado años de construcción, y cuya reconstrucción nos parece uno de los grandes desafíos que quedarán planteados a partir de la información reunida en este estudio.

Para terminar con la presentación de la información recabada, quisiéramos realizar algunas consideraciones metodológicas. Las historias de vida nos permiten comprender los aspectos subjetivos de procesos macro-sociales que son profundamente estudiados y documentados por otras técnicas. Tradicionalmente, ésta es la técnica con la que se entrega la palabra a quienes no tienen canales directos de expresión. Pero se trata de un método doblemente subjetivo, porque a la subjetividad central del entrevistado, que es el objeto de análisis e interés de la investigación, se le agrega inevitablemente la subjetividad del entrevistador. La presente selección y lectura de las historias recabadas, se realizó con conocimiento de esas limitantes metodológicas, pero sabiendo que cuenta con la misma validez que podríamos otorgarle a versiones alternativas, que fueran realizadas con la misma rigurosidad.

3.3. Las tercerizaciones

Uno de los factores que ha influido sobre los procesos antes señalados –de informalización y de creciente peso de los servicios- es la implementación, por parte de las empresas, de estrategias de tercerización.

La tercerización es una variante de la especialización, que implica concentrar los esfuerzos en la actividad principal de la empresa, desactivando las actividades periféricas. Un alto porcentaje de los informantes calificados señaló que estaba haciendo o había hecho tercerización de ciertas actividades.

De acuerdo a un relevamiento de la Cepal⁶, la totalidad de las empresas de las ramas de metales no ferrosos y automotriz, tercerizaron al menos una actividad. Las áreas con tercerización más extendida son las de contratación de mano de obra y el facon –en el caso de metales no ferrosos- y las de limpieza y vigilancia, comercialización y mantenimiento, en el caso de la industria automotriz y autopartista.

⁶ CEPAL (1996). Citado en Gonzalez, Y. – Stolovich, L. (1998). *La tercerización ¿puerta al siglo XXI? ¿o retroceso al siglo XIX?*.

Cuadro No.3.6		
Tercerización en las Industrias Metal – Mecánicas		
(Porcentaje de la rama que externalizó la actividad)*		
	Metales no ferrosos	Automotriz Autopartes
Facon/ Actividades Productivas	66,7%	20,0%
Mantenimiento	33,3%	60,0%
Distribución	-	40,0%
Comercialización	-	60,0%
Limpieza y vigilancia	33,3%	80,0%
Contratación de personal	66,7%	40,0%
Computación	33,3%	-
Otros servicios administrativos	33,3%	-
Consultorías	33,3%	-
TOTAL	73,5%	100,0%
Fuente: Oficina de Montevideo de CEPAL		
* Para el total de la rama. El porcentaje indica número de empresas que tercerizaron ponderadas por personal ocupado, en el total de empresas, por lo cual la cifra indica aproximadamente cuanta mano de obra trabajaba en empresas que tercerizaron.		

De acuerdo a otro relevamiento⁷, en las industrias metal - mecánicas se advierten distintas direcciones del proceso de tercerización (cabe acotar que la instalación de calderas y el montaje han sido tradicionalmente realizadas por empresas externas).

Por un lado, la tercerización se ha extendido en los servicios periféricos tales como la vigilancia, limpieza y comedores.

En una segunda dirección, se ha comenzado la contratación de trabajadores de suministradoras para proveer de mano de obra para tareas internas de diferente tipo tales como mantenimiento (en muchas empresas) o la expedición y la chatarra (en Laisa).

Una tercera línea es la de tercerización de algunas secciones, realizada a veces en acuerdos con los trabajadores correspondientes, estableciéndose en ocasiones la utilización de los despidos para amortizar la compra de las máquinas de la empresa. Es el caso de la tornería mecánica en Mak (productora de transformadores). En muchos casos las empresas externas se conforman alrededor de un antiguo capataz (u algunos obreros calificados) que forma su propia suministradora. En Tsakos por ejemplo hay empresas de operarios de alta calificación (un oficial cañista y un oficial soldador) que contratan a peones.

En otros casos se transfieren trabajadores de la plantilla estable de empresas a la condición de empresarios unipersonales. Este proceso se da en dos modalidades: la de conformación de unipersonales definitivas o la de combinar una doble condición de asalariados (durante las 8 horas legales) con tiempos suplementarios como unipersonales, para hacer trabajos puntuales en períodos de picos de producción (eludiendo el pago de horas extras).

Por último se produce la subcontratación de actividades por parte de una empresa que trabaja para la empresa madre con su propia cuadrilla dentro de las instalaciones de esta última. Esto es común en la industria naval (caso típico Tsakos) y en el montaje en general y se extiende hacia la producción en las minas de oro o, por ejemplo, en el montaje en la nueva fábrica de portland en Minas.

En la Compañía de Envases se señaló que ya estaba tercerizada la vigilancia, la limpieza y el taller mecánico.

⁷ Gonzalez, Y. – Stolovich, L. (1998). *La tercerización ¿puerta al siglo XXI? ¿o retroceso al siglo XIX?*

En Lenfix se indicó que “la tercerización y la sustitución de procesos ha cobrado y sigue cobrando importancia; si tu tercerizas eliges a la persona que te lo haga mejor, que te brinde mejor servicio; si con una persona no te va tan bien como esperabas puedes probar con otra y eso te da la posibilidad de mejorar los servicios que requiere la empresa y bajar los costos”.

Aluminios del Uruguay es otro ejemplo de tercerización. En opinión de uno de sus principales ejecutivos “el industrial debe quedarse con su tecnología y entrenar al máximo a su gente para que sea mejor que la del competidor; pero limpieza, mantenimiento, vigilancia, transporte tiende a desarrollarse a través de empresitas”. Un ejemplo muy exitoso, que señala al respecto, es el de mantenimiento. En el área de aluminio se han formado empresas sólidas, con 10 o 15 personas, muy especializadas, que atienden el mantenimiento anual de cinco o seis plantas. De esta forma “aumenta la eficiencia del sector”.

Es de notar, sin embargo, que algunos de los entrevistados manifestaron una posición neutra respecto a la tercerización o, incluso, contraria a la misma. Un alto directivo de Laisa dijo, por ejemplo, que “estamos solo enfocados al aumento de la productividad... a nivel del grupo se llegó a la conclusión que las personas tienen que hacer todo en la empresa, no debe haber tercerización, porque con tercerización no se logra la calidad”.

De acuerdo a la Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas⁸ la gama de actividades tercerizadas fue muy diversa, variando su amplitud e intensidad de empresa a empresa. Entre las actividades tercerizadas se encuentran las que indica el siguiente cuadro.

Cuadro No. 3.7	
PRINCIPALES ACTIVIDADES TERCERIZADAS POR LAS INDUSTRIAS METAL-MECÁNICAS	
Actividades Productivas	Servicios y actividades periféricas
Mecanizado	Transporte y distribución
Procesos de terminación	Limpieza
Plegado y doblado	Vigilancia
Procesos de tratamiento de superficie	Administración
Productos de acero inoxidable	Carpintería y albañilería
Tornería	Asesoramiento contable y legal
Pintura	Ventas
Fundición	Litografiado
Armado de envases	Mantenimiento
Fabricación de codos y niples	Contratación de mano de obra
Fabricación de piezas de máquinas	Medicina laboral
Corte	Higiene y seguridad
Pistones de menor volumen	
Cementación	
Reparación est. Contenedores	
Tratamiento de cascos de barcos	
Desguace	
Forjado	
Instalación equipos de refrigeración	

Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas realizada en el marco de este Proyecto.

Entre un tercio y la mitad de las empresas encuestadas⁹ tercerizaron una o varias actividades, ya sea directamente productivas o de servicios auxiliares. Esa proporción es significativamente mayor entre las empresas grandes y medianas, y es menor entre las empresas pequeñas.

Esto se debe a que la tercerización avanza más rápidamente o se extiende más ampliamente entre las grandes organizaciones en la que, precisamente, con anterioridad, se habían difundido más las estrategias de internalización. Son esas grandes organizaciones las que más verticalizaron y las que más desarrollaron internamente servicios auxiliares o complementarios de la actividad principal de la empresa.

⁸ Que un cierto número de empresas decidió no contestar en lo relativo al tema “tercerizaciones”.

⁹ Si consideramos la expansión de la Encuesta sobre este tema.

Por lo mismo, son las que, en el nuevo contexto económico, tienen más “espacio”, o más actividades, para tercerizar en la búsqueda de flexibilidad y de disminución de costos. Las empresas menores, por su parte, externalizan más aquellas actividades que, como los servicios profesionales (contadores, abogados, etc.), sólo se justifican internalizar a partir de cierta escala mínima.

La siderurgia y la industria de material de transporte son las agrupaciones en las que la tercerización se difundió relativamente más.

La gran mayoría de las tercerizaciones (aproximadamente el 81%) se concretó por la modalidad de contratar a empresas externas preexistentes. Sólo un 6% correspondió a la modalidad de contratar microempresas constituidas por exfuncionarios de las empresas “madre” y un 13% a casos mixtos –en los que la empresa “madre” contrató a empresas preexistentes para algunas actividades y a microempresas de exfuncionarios para otras-.

De acuerdo a lo declarado por las empresas encuestadas que contestaron sobre este tema, las tercerizaciones habrían implicado un ahorro de 335 puestos de trabajo. Considerando la expansión muestral, se puede estimar en un mínimo de 600 puestos de trabajo los ahorrados por las empresas que tercerizaron.

Cuadro No. 3.8 TERCERIZACIÓN EN LA INDUSTRIAS METAL-MECÁNICAS							
RAMA/ ESTRATO	Empresas que*:		Sin datos	Terceizaron contratando:			Puestos de trabajo ahorrados
	Terceiza- ron	No terceiza- ron		Empresas Existentes	Micro empresas de exfuncionarios	Ambas formas	
371 – SIDERURGIA							
Más de 20 empleados	3	1		2		1	11
De 10 a 19 empleados		2					
De 5 a 9 empleados	1			1			1
TOTAL	4	3	0	3	0	1	12
372 - NO FERROSOS							
Más de 20 empleados		1					
De 10 a 19 empleados		1					
De 5 a 9 empleados		2	1				
TOTAL	0	4	1	0	0	0	0
381 – PRODUCTOS METÁLICOS							
Más de 20 empleados	21	26	15	16	2	2	107
De 10 a 19 empleados	4	14	2	4			3
De 5 a 9 empleados	4	24	6	3	1		11
TOTAL	29	64	23	23	3	2	121
382 – MAQUINARIA							
Más de 20 empleados	6	7	6	5		1	15
De 10 a 19 empleados	6	1		4		2	17
De 5 a 9 empleados	4	18	4	4			0
TOTAL	16	26	10	13	0	3	32
384 – MATERIAL DE TRANSPORTE							
Más de 20 empleados	16	7	4	13	1	2	170
De 10 a 19 empleados		2	1				
De 5 a 9 empleados		5	4				
TOTAL	16	14	9	13		2	170
TOTAL METAL-MECÁNICAS							
Más de 20 empleados	46	42	25	36	3	6	303
De 10 a 19 empleados	10	20	3	8	0	2	20
De 5 a 9 empleados	9	49	15	8	1	0	12
TOTAL	65	111	43	52	4	8	335
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas. * Se refiere a la empresas que integraron la muestra de la Encuesta</i>							

Con relación al futuro, no parecen existir planes de nuevas tercerizaciones en las agrupaciones 371 y 372. En la agrupación 381 al menos 8 empresas –casi todas ellas grandes- tienen planes de nuevas tercerizaciones, que afectarían actividades de vigilancia, mantenimiento, procesos de tratamiento superficial, corte, fabricación de elementos no centrales a la producción de la empresa y trabajos puntuales. En un caso se tercerizaría toda la producción.

En la agrupación 382 al menos 7 empresas, de todos los tamaños, tienen planes de tercerizar nuevas actividades, entre ellas: asesoramiento legal y contable, mantenimiento, fundición y mecanizado, tornería, corte y soldadura.

En la agrupación 384 al menos 4 empresas, sobre todo grandes, piensan tercerizar ciertas actividades, como mantenimiento y pintura, mecanizado y procesos de superficie. Una empresa proyecta tercerizar toda la producción.

3.4. Organización y gestión de la fuerza de trabajo

3.4.1. Taylorismo: baja difusión en su forma clásica

La concepción taylorista de la organización del trabajo propugnaba, entre otras cosas, por la separación entre el planeamiento y la ejecución del trabajo, la prescripción rigurosa de las tareas y la supervisión continua del trabajador. Para ello promovía la creación de un Departamento en donde se idearan los métodos de trabajo y se determinarían los tiempos de realización de las tareas. La cadena de mandos, posteriormente debía encargarse del cumplimiento de lo establecido.

Ahora bien, esta forma clásica ¿se desarrolló en el sector metal-mecánico de Uruguay? No, solamente existe en muy pocas empresas del mismo.

En las ramas siderúrgica y de metales no ferrosos no existe, como así tampoco en las empresas pequeñas de la metalúrgica ni en los estratos de empresas que ocupan entre 5 y 19 trabajadores en material de transporte.

En la actividad donde su presencia es importante es en la de material de transporte: en el estrato de empresas de 20 y más trabajadores (casi un 41 % de empresas declara su existencia), en particular en las empresas autopartistas y armadoras de autos (3843) y en las fabricantes de bicicletas y ciclomotores (3844), en donde existe en la mitad de las empresas de la subdivisión. En contrapartida, este departamento no se encuentra entre las empresas navales.

Si bien la presencia de este Departamento no es lo más común, esto no significa que la organización taylor-fordista esté ausente del sector, pues sigue persistiendo la clasificación en categorías laborales propia de tal sistema. Pero esta división del trabajo y sus correspondientes remuneraciones están en jaque actualmente debido a las nuevas estrategias empresariales y a las innovaciones tecnológicas. Esto ha determinado que el sistema de categorías laborales se encuentre obsoleto, requiriendo una renovación.

Cuadro No. 3.9 DIFUSIÓN DEL TAYLORISMO EN SU FORMA CLÁSICA (% empresas)
--

	Existe Departamento de Métodos y Tiempos
PRODUCTOS METÁLICOS	
Estrato 3	4,50%
Estrato 4,5,6	17,20%
MAQUINARIA	
Estrato 2	14,80%
Estrato 3	11,10%
Estrato 4,5,6	5,00%
MATERIAL DE TRANSPORTE	
Estrato 4,5,6	40,70%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>	
<i>Estrato 2: empresas con 5 a 9 trabajadores</i>	
<i>Estrato 3: empresas con 10 a 19 trabajadores</i>	
<i>Estratos 4,5 y 6: empresas con más de 20 trabajadores</i>	

3.4.2. La polivalencia en extensión y profundidad

Una de las estrategias empresariales que está poniendo en cuestión a las viejas categorías laborales del sector es la polivalencia. Dicha polivalencia se desarrolla de distintas formas:

- rotación del trabajador en distintos puestos de trabajo dentro de una misma sección,
- rotación del trabajador en distintos puestos de trabajo correspondientes a diferentes secciones,
- el operario de producción realiza tareas de mantenimiento simple, además de las propias,
- el operario de producción realiza tareas de control de calidad, además de las propias.

Estas formas se han implementado en forma diferencial en las distintas ramas y estratos del sector metal mecánico.

La rama en donde se ha instalado en menor extensión la polivalencia es en la 3720 (fundición de metales no ferrosos) dado que ninguna de las empresas de la muestra adoptó la primera ni la última forma de la polivalencia.

En los demás casos, una fracción importante de las empresas utiliza todas las formas consideradas de polivalencia.

En líneas generales, las empresas con más de 20 trabajadores han tendido a adoptar en mayor medida la polivalencia, en comparación con las empresas más pequeñas, salvo algunas excepciones, en particular la rama 3720. En este caso, la única empresa correspondiente a este estrato no ha adoptado ningún tipo de polivalencia.

Comparando los estratos entre sí, se puede apreciar que hay mayor cantidad de empresas utilizando la polivalencia:

- En el estrato 2 de las ramas 382 – Maquinaria y 384 – Material de Transporte (con una participación que en general supera al 40 %) respecto a las pertenecientes a dicho estrato en las demás ramas.
- En el estrato de 20 trabajadores y más de la rama siderúrgica con relación al mismo estrato de las demás ramas.

En cuanto a las formas de polivalencia preferidas por las empresas, se puede señalar que:

- En la rama siderúrgica se ha implementado en mayor medida la polivalencia tipo c) (por ejemplo, lo han hecho dos terceras partes de las empresas del estrato 3 y el total de las empresas mayores).

- En la rama 372 – Metales No Ferrosos , las pocas empresas que han adoptado la polivalencia, han preferido la forma b).
- En la rama 381 – Productos Metálicos, las empresas con 10 trabajadores y más han preferido la forma a) – la han adoptado casi la mitad de las empresas del estrato 3 y más de las dos terceras partes del estrato 4 y superiores.
- En las rama 382 - Maquinaria y 384 – Material de Transporte, en todos los estratos (con excepción del estrato 3 de la última rama mencionada) las empresas han optado mayoritariamente por la polivalencia tipo a) y c).

Cuadro No. 3.10				
TIPOS DE POLIVALENCIA PREDOMINANTES EN LAS INDUSTRIAS METAL-MECÁNICAS (% empresas)				
	Formas de polivalencia			
	A	B	C	D
SIDERURGIA				
Estrato 2	33,30%	33,30%	33,30%	33,30%
Estrato 3	0,00%	33,30%	66,70%	33,30%
Estrato 4,5,6	75,00%	50,00%	100,00%	75,00%
METALES NO FERROSOS				
Estrato 2	0,00%	33,30%	33,30%	0,00%
Estrato 3	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
Estrato 4,5,6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PRODUCTOS METÁLICOS				
Estrato 2	41,50%	24,40%	46,30%	24,40%
Estrato 3	45,50%	36,40%	36,40%	27,30%
Estrato 4,5,6	68,80%	53,10%	56,30%	57,80%
MAQUINARIA				
Estrato 2	63,00%	40,70%	66,70%	25,90%
Estrato 3	44,40%	44,40%	77,80%	44,40%
Estrato 4,5,6	60,00%	55,00%	60,00%	40,00%
MATERIAL DE TRANSPORTE				
Estrato 2	70,00%	70,00%	50,00%	40,00%
Estrato 3	33,30%	33,30%	0,00%	0,00%
Estrato 4,5,6	85,20%	40,70%	70,40%	63,00%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>				
<i>Estrato 2: empresas con 5 a 9 trabajadores</i>				
<i>Estrato 3: empresas con 10 a 19 trabajadores</i>				
<i>Estratos 4,5 y 6: empresas con más de 20 trabajadores</i>				
<p>A. Rotación del trabajador en distintos puestos de trabajo dentro de una misma sección, B. Rotación del trabajador en distintos puestos de trabajo correspondientes a diferentes secciones, C. El operario de producción realiza tareas de mantenimiento simple, además de las propias, D. El operario de producción realiza tareas de control de calidad, además de las propias.</p>				

Si se construye un índice sumatorio simple (profundización de la polivalencia) que sea indicativo de la cantidad de formas de polivalencia que las empresas han adoptado, se pueden realizar los siguientes comentarios:

1. En el estrato 2 de las ramas 371 y 384, las empresas mayoritariamente han optado por tres y cuatro formas de polivalencia, mientras que en el mismo estrato de las demás ramas la profundización de la polivalencia ha sido menor (las empresas prefirieron una o dos formas).
2. Considerando el estrato 3 se puede apreciar que en cuatro de las ramas la polivalencia se ha extendido en menor medida porque las empresas mayoritariamente implementaron una o dos formas de polivalencia. En el caso de la rama 382 la situación es la contraria.
3. En el estrato correspondiente a las empresas de mayor cantidad de personal (20 y más trabajadores), con excepción de la rama 372, las empresas han implementado la polivalencia en mayor medida, pues han preferido tres y cuatro formas.
4. La rama en la cual la polivalencia se ha extendido menos es en la 372, no solamente porque pocas empresas la han adoptado sino también porque en los casos en donde la misma existe, solamente se ha desarrollado de una o dos formas.
5. Las ramas en las cuales en conjunto la polivalencia se ha extendido más son las ramas 382 y 384 , (más del 60 % de las empresas de cada estrato han adoptado más de una forma de polivalencia). La excepción la constituye el estrato 3 de la rama 384, pero hay que considerar que en la muestra se encontraba una empresa sin actividad, a punto de cerrar y que la misma pesa mucho en los porcentajes resultantes.
6. En donde la polivalencia se ha extendido más es en el estrato de 20 personas y más de las ramas 371, 381 y 384 (más de la mitad de las empresas de dicho estrato han implementado tres y cuatro formas).

Cuadro No. 3.11 PROFUNDIZACIÓN DE LA POLIVALENCIA (% empresas)

	Número de formas de polivalencia			
	1	2	3	4
SIDERURGIA				
Estrato 2				33,30%
Estrato 3	33,30%		33,30%	
Estrato 4,5,6			25,00%	50,00%
METALES NO FERROSOS				
Estrato 2		33,30%		
Estrato 3	100,00%			
Estrato 4,5,6				
PRODUCTOS METÁLICOS				
Estrato 2	14,60%	22,00%	9,80%	12,20%
Estrato 3	22,70%	31,80%	13,60%	4,50%
Estrato 4,5,6	4,70%	21,90%	18,80%	32,80%
MAQUINARIA				
Estrato 2	11,10%	44,40%	22,20%	7,40%
Estrato 3	11,10%	22,20%	22,20%	22,20%
Estrato 4,5,6	10,00%	15,00%	5,00%	40,00%
MATERIAL DE TRANSPORTE				
Estrato 2	10,00%	30,00%	40,00%	10,00%
Estrato 3	33,30%			
Estrato 4,5,6	11,10%	22,20%	33,30%	25,90%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>				
<i>Estrato 2: empresas con 5 a 9 trabajadores</i>				
<i>Estrato 3: empresas con 10 a 19 trabajadores</i>				
<i>Estratos 4,5 y 6: empresas con más de 20 trabajadores</i>				

3.4.3. Rotación de tareas y ampliación de tareas

Pueden distinguirse dos grandes tipos de polivalencia.

“La **rotación de tareas o de puestos** consiste en la posibilidad, o la obligación planteada al trabajador de permutar entre diversidad de puestos de trabajo, de manera regular y permanente. Dichos nuevos puestos tienen cierta similitud con el primeramente asignado en materia de contenido y de exigencias de calificación profesional. Esta modalidad no elimina la división técnica del trabajo, pero atenúa la monotonía provocada por la repetitividad y disminuye la fatiga física, síquica y mental provocada por el trabajo en serie”.¹⁰

La **ampliación de tareas** implica el agrupamiento de varias y diversas tareas en un mismo puesto de trabajo. Como el mismo trabajador debe realizar sus propias tareas y además otras, se incrementa la carga mental del trabajo, “en contrapartida de la diversificación de tareas, la disminución de la repetitividad de las operaciones y la monotonía”.¹¹

Las formas a) y b) de la polivalencia (del numeral anterior) pueden considerarse rotación de tareas o de puestos y las formas c) y d) ampliación de tareas. Si se construye un índice sumatorio simple para los dos tipos de polivalencia, los comentarios que se pueden hacer al respecto son los que siguen.

Comparando estratos entre sí, la rotación de tareas está más extendida (porque se implementaron en mayor medida dos formas y no una) en:

¹⁰ Neffa, J. *Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo*. México: INET, 1982.

¹¹ Neffa, J. *Ob. Cit.*

1. el estrato 2 de las ramas 371 y 384,
2. el estrato 3 de las ramas 382 y 384,
3. el estrato de 20 trabajadores y más de las ramas 371, 381 y 382.
4. Parecería que la rotación de tareas ocurre en mayor medida en las empresas que emplean a más trabajadores, con excepción de la rama 382 y el estrato 3 de la rama 384 (ver comentarios anteriores al respecto), A manera de ejemplo, en la rama 381, en el estrato 2, un 44 % de empresas ha adoptado por lo menos una forma de rotación de tareas, en el estrato 3, dicha cifra asciende a 59,1 % de empresas y en el estrato mayor a 68,7 % de empresas.
5. Las pocas empresas de la rama 372 que han adoptado este tipo de polivalencia, solamente lo han hecho bajo una forma.

En cuanto a la ampliación de tareas:

1. está menos extendida (porque se implementó preferentemente una forma y no dos) en el estrato 2 de las ramas 381, 382 y 384 y en el estrato 3 de la rama 381,
2. está más extendida (porque se implementaron dos formas más que una) en el estrato 3 de la rama 382 y en los estratos 4, 5 y 6 de las ramas 371, 381 y 382,
3. en los estratos de mayor cantidad de trabajadores tiende a estar más extendida la ampliación de tareas (a excepción de la rama 384, en donde la cantidad de empresas que han implementado una forma es igual a las que implementaron dos).
4. en la rama 372 la ampliación de tareas tiene menor desarrollo que la rotación de tareas.

En síntesis:

En la rama 382 – Maquinaria es observable la fuerte presencia de la polivalencia (de los dos tipos) en el estrato 2, en el cual llega a cifras superiores a las alcanzadas en los estratos 4, 5 y 6.

La presencia de la ampliación de tareas es mayor que la rotación en las ramas 371 - Siderurgia y 381 – Productos Metálicos (con excepción del estrato 3),

A la inversa sucede en la rama 372 – No Ferrosos.

En las otras ramas, ocurren situaciones contradictorias: en algún estrato es mayor la ampliación de tareas, en otros acontece la situación contraria.

Los dos tipos de polivalencia tienden a estar más extendidos en las empresas con 20 y más trabajadores que en las empresas menores. Que la polivalencia tenga su importancia en las empresas pertenecientes al estrato 2 puede explicarse precisamente por la baja cantidad de trabajadores. lo que obliga a que cada uno tenga que realizar varias tareas. Pero el hecho que la misma esté más extendida en las empresas de mayor parte estaría indicando la presencia de una política deliberada al respecto.

Cuadro No. 3.12	
TIPOS DE POLIVALENCIA EN LAS INDUSTRIAS METAL-MECÁNICAS	
(% de empresas)	
	Tipos de polivalencia

	Rotación	Rotación	Ampliación	Ampliación
	1	2	1	2
SIDERURGIA				
Estrato 2		33,30%		33,30%
Estrato 3	33,30%		33,30%	33,30%
Estrato 4,5,6	25,00%	50,00%	25,00%	75,00%
METALES NO FERROSOS				
Estrato 2	33,30%		33,30%	
Estrato 3	100,00%			
Estrato 4,5,6				
PRODUCTOS METÁLICOS				
Estrato 2	22,00%	22,00%	31,70%	19,50%
Estrato 3	36,40%	22,70%	27,30%	18,20%
Estrato 4,5,6	15,60%	53,10%	26,60%	43,80%
MAQUINARIA				
Estrato 2	51,90%	25,90%	48,10%	22,20%
Estrato 3	22,30%	33,30%	33,30%	44,40%
Estrato 4,5,6	5,00%	55,00%	20,00%	40,00%
MATERIAL DE TRANSPORTE				
Estrato 2	20,00%	60,00%	50,00%	20,00%
Estrato 3		33,30%		
Estrato 4,5,6	44,40%	40,70%	44,40%	44,40%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>				
<i>Estrato 2: empresas con 5 a 9 trabajadores</i>				
<i>Estrato 3: empresas con 10 a 19 trabajadores</i>				
<i>Estratos 4,5 y 6: empresas con más de 20 trabajadores</i>				

3.4.4. El trabajo en equipo

El trabajo en equipo se ha desarrollado fundamentalmente en el estrato de más de 20 trabajadores en las ramas 371 - Siderurgia y 382 - Maquinaria y en conjunto en la rama 384 – Material de Transporte (fundamentalmente en los estratos de menor y de mayor número de trabajadores).

Cuadro No. 3.13	
TRABAJO EN EQUIPO EN LAS INDUSTRIAS METAL-MECÁNICAS	
(% empresas)	
	Trabajo en equipo

SIDERURGIA	
Estrato 2	33,30%
Estrato 3	
Estrato 4,5,6	75,00%
PRODUCTOS METÁLICOS	
Estrato 2	26,80%
Estrato 3	31,80%
Estrato 4,5,6	26,60%
MAQUINARIA	
Estrato 2	29,60%
Estrato 3	22,20%
Estrato 4,5,6	40,00%
MATERIAL DE TRANSPORTE	
Estrato 2	40,00%
Estrato 3	33,30%
Estrato 4,5,6	48,10%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>	
<i>Estrato 2: empresas con 5 a 9 trabajadores</i>	
<i>Estrato 3: empresas con 10 a 19 trabajadores</i>	
<i>Estratos 4,5 y 6: empresas con más de 20 trabajadores</i>	

Llama la atención que en la rama 384 (estratos 4 y mayores) exista prácticamente la misma cantidad de empresas con Departamento de Métodos y Tiempo (40,7 %) y con equipos de trabajo (48,1 %). Entonces, ¿cuáles son las que tienen una forma y cuáles la otra? ¿O es que hay empresas con ambas formas de organización?

Los equipos de trabajo, en el estrato 4 y superiores de la rama 384, existen fundamentalmente, a diferencia del Departamento de Métodos y Tiempos, en 80 % de las empresas navales (subdivisión 3841) y en un 40 % de las autopartistas, armadoras de autos y en una de las empresas fabricantes de bicicletas y/o ciclomotores.

También es importante la presencia de equipos de trabajo en el estrato 2 de la rama 384, lo que también se debe fundamentalmente a las empresas navales: un 60 % de empresas navales de este estrato declaran trabajar bajo este tipo de organización del trabajo contra un 25 % de empresas autopartistas.

3.4.5. ¿Departamento de Métodos y Tiempos versus trabajo en equipo y/o polivalencia?

En la rama 384 – Material de Transporte se puede observar una coexistencia de formas de la organización del trabajo, correspondientes a distintos modelos de organización, donde en uno de los polos se encuentra el taylorismo clásico con su correspondiente Departamento de Métodos y Tiempos y en el otro extremo el trabajo en equipo, en el cual los trabajadores coordinan entre sí en la concepción y ejecución del trabajo con cierta autonomía. Pero lo que es más importante es que esa coexistencia se produce al interior de algunas empresas, por ejemplo en una armadora de vehículos: en la misma existe dicho Departamento, trabajo en equipo, las dos formas de ampliación de tareas y la rotación de tareas intra-sección.

Dicha coexistencia también se produce en dos empresas del estrato de 20 trabajadores y más de la rama 381. De todas maneras, en el caso de esta rama estos ejemplos constituyen excepciones, porque la relación que se observa en la mayoría de los casos, es la esperada teóricamente: una relación inversa entre existencia de Departamento de Métodos y Tiempo y equipos de trabajo.

Pero, ¿qué sucede con la relación entre el Departamento de Métodos y Tiempos y la polivalencia? En general se observa que la existencia de dicho Departamento no es incompatible con ninguno de los tipos de polivalencia.

En la rama 381 – Productos Metálicos, estratos 4 y superiores, tanto la ampliación como la rotación de tareas ocurren mayoritariamente en empresas donde no existe tal Departamento.

Cuadro No. 3.14					
Polivalencia y “Taylorismo” en las empresas grandes de Productos Metálicos (381)					
(% de empresas)					
	Rotación de tareas			Ampliación de tareas	
	1	2		1	2
Dep.Métodos y Tiempos			Dep.Métodos y Tiempos		
SI	20,00%	23,50%	SI	29,40%	17,90%
NO	80,00%	76,50%	NO	70,60%	82,10%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>					

Pero, en el caso de la rama 384 – Material de Transporte, en el estrato de 20 y más trabajadores, se destaca precisamente el hecho que es mayor la cantidad de empresas que han implementado dos formas de rotación o de ampliación de tareas y que tienen además tal Departamento en relación a las que no lo tienen.

Cuadro No. 3.15					
Polivalencia y “Taylorismo” en las empresas grandes de Material de Transporte (384)					
(% de empresas)					
	Rotación de tareas			Ampliación de tareas	
	1	2		1	2
Dep.Métodos y Tiempos			Dep.Métodos y Tiempos		
SI	41,70%	54,50%	SI	25,00%	66,70%
NO	58,30%	45,50%	NO	75,00%	33,30%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>					

En este estrato, en esta rama y como se ha visto anteriormente, en muchas empresas de la subdivisión 3843 y 3844, - donde existe el Departamento de Métodos y Tiempos junto a diversas formas de polivalencia -, se podría afirmar que se estaría implementando **una forma de retaylorización con prescripción de la polivalencia**.

Pero lo más común es la ausencia de dicho Departamento y la presencia de la polivalencia (en alguna o algunas de sus formas y/o tipos).

Sobre este punto, interesaría saber dos cosas: la polivalencia implementada, ¿ha sido resultado de acuerdos empresa – trabajadores? ¿ha determinado la necesidad de capacitación del personal – ya sea pasada o futura?

Las empresas en donde se han firmado convenios colectivos específicos con los trabajadores (convenios acordados entre empresa y comité de base de empresa y no convenios de la rama que incluyan al UNTMRA), son muy pocas. Se destacan en este sentido, los estratos 4 y superiores de las ramas 371 y 384.

Analizando los tipos de convenios colectivos que se han firmado, se puede apreciar que los ítems más comunes son salarios y flexibilidad horaria y los menos frecuentes son mantenimiento del empleo y reorganización del trabajo (que impliquen acuerdos entre empresas y sindicatos entre otras cosas, sobre categorías laborales y polivalencia).

En ninguna empresa se han firmado acuerdos sobre capacitación ni sobre ascensos y carrera laboral.

Es decir que la polivalencia se está extendiendo en el sector de hecho y no como fruto de acuerdos entre empresas y trabajadores.

3.5. La capacitación

Las empresas, en su mayoría, capacitaron a su personal de distintas maneras: en el puesto de trabajo, por cursos específicos o por ambas formas.

No hubo ningún tipo de capacitación en el estrato 3 de las ramas 3710 – Siderurgia y 384 – Material de Transporte ni en el estrato 2 de la rama 3720 – No Ferrosos. Hubo poca capacitación en el estrato 3 de la rama 381 – Productos Metálicos.

Las empresas chicas (estratos 2 y 3) tendieron a capacitar en el puesto de trabajo más que por cursos específicos. En cambio las empresas con 20 trabajadores y más capacitaron mayoritariamente por cursos específicos y/o por combinación de ambas formas.

Se tiende a valorar como necesaria la capacitación futura, en particular entre las empresas de 20 trabajadores y más. Algunas empresas (por ejemplo, del estrato 2 de la rama 371) que no capacitaron a su personal lo visualizan de la misma forma. Pero la mayoría de empresas que no realizaron o que realizaron poca capacitación, persisten en esa actitud: es el caso de las empresas del estrato 2 de la rama 3720 y el estrato 3 de las ramas 381 y 384. A esa actitud respecto a la capacitación se suma también el estrato 2 de la rama 384.

En total fueron capacitados 2.769 trabajadores, más de la mitad de los cuales en empresas grandes del sector Material de Transporte. Un similar número de trabajadores se prevé capacitar en el futuro próximo¹².

Cuadro No. 3.16						
INDUSTRIAS METAL-MECÁNICAS. CAPACITACIÓN REALIZADA Y FUTURA						
(% de empresas)						
	Capacitación realizada				Capacitación futura	
	No hubo	Puesto de trabajo	Cursos específicos	Ambas formas	SI	NO
SIDERURGIA						

¹² En Anexo se presenta una tabla detallando los temas de capacitación y las categorías participantes. En el capítulo 7 se analiza en detalle la demanda de capacitación por parte de las empresas.

Estrato 2				33,30%	33,30%	
Estrato 3	66,70%				33,30%	33,30%
Estrato 4,5,6	25,00%		25,00%	50,00%	75,00%	25,00%
METALES NO FERROSOS						
Estrato 2	66,70%					66,70%
Estrato 3				100,00%	100,00%	
Estrato 4,5,6			100,00%		100,00%	
PRODUCTOS METÁLICOS						
Estrato 2	39,00%	34,10%		4,90%	51,20%	29,30%
Estrato 3	59,10%	27,30%		4,50%	27,30%	63,60%
Estrato 4,5,6	25,00%	25,00%	14,10%	23,40%	59,40%	29,70%
MAQUINARIA						
Estrato 2	63,00%	22,20%	3,70%	7,40%	55,60%	37,00%
Estrato 3	11,10%	44,40%	11,10%	11,10%	55,60%	22,20%
Estrato 4,5,6	10,00%	10,00%	15,00%	45,00%	70,00%	10,00%
MATERIAL DE TRANSPORTE						
Estrato 2	40,00%	50,00%			20,00%	70,00%
Estrato 3	100,00%					100,00%
Estrato 4,5,6	29,60%	3,70%	14,80%	51,90%	88,90%	11,10%
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>						
<i>Estrato 2: empresas con 5 a 9 trabajadores</i>						
<i>Estrato 3: empresas con 10 a 19 trabajadores</i>						
<i>Estratos 4,5 y 6: empresas con más de 20 trabajadores</i>						

Cuadro No. 3.17			
INDUSTRIAS METAL-MECÁNICAS.			
CAPACITACIÓN REALIZADA			
(% de empresas)			
	Cursos realizados		
	Nº cursos	Nº de participantes	Categorías
SIDERURGIA			
Estrato 2	1	1	4

Estrato 4,5,6	116	383	Todas
METALES NO FERROSOS			
Estrato 3	1	3	6
Estrato 4,5,6	3	10	1,2,3 y 4
PRODUCTOS METÁLICOS			
Estrato 2	2	6	1,5,6 y 7
Estrato 3	2	5	5 y 6
Estrato 4,5,6	210	754	Todas
MAQUINARIA			
Estrato 2	9	9	1,2, 5 y 6
Estrato 3	4	9	1,5 y 6
Estrato 4,5,6	59	124	1,2,3,4,5,6, 7
MATERIAL DE TRANSPORTE			
Estrato 4,5,6	425	1465	Todas
TOTAL			
	832	2769	
<i>Fuente: Encuesta a Empresas Metal-Mecánicas</i>			
<i>Estrato 2: empresas con 5 a 9 trabajadores</i>			
<i>Estrato 3: empresas con 10 a 19 trabajadores</i>			
<i>Estratos 4,5 y 6: empresas con más de 20 trabajadores</i>			

Analizando los estratos 4 y superiores de las distintas ramas (en donde se produce polivalencia en mayor medida y capacitación por cursos) se puede apreciar lo siguiente:

1. en las ramas 381 y 384, hay una relación directa entre la polivalencia, de cualquier tipo, con la capacitación por cursos y/o por ambas formas.
2. esa relación es más fuerte aún en las ramas 382 y 3710.

Estas observaciones están indicando que las empresas que más implementaron la polivalencia, lo hicieron en paralelo con la capacitación.