

---

## ***Proceso de reconversión laboral a partir de la privatización de SIDOR***

***Maria Elena Posada***

### ***1. LOS CAMBIOS FUNDAMENTALES EN LA INDUSTRIA***

Las organizaciones más exitosas actualmente, son aquellas que permanentemente se ven nutridas por el aporte intelectual de sus integrantes. Atrás ha quedado el tiempo en que, la fortaleza de una empresa era ponderada por el valor de sus activos, por el tamaño de su nómina, por las toneladas vendidas; si alguna industria ha tenido que aprender con dureza las nuevas realidades, es la siderúrgica.

Recursos humanos polivalentes, bien preparados y sin temor a los cambios, relaciones de trabajo flexibles, incorporación de tecnología, búsqueda constante de la satisfacción del cliente, atomizada en la concepción del trabajo y rígida en sus relaciones internas y externas, la industria siderúrgica seguramente recibiría una buena votación. Cuesta trabajo imaginar el clásico "worker" fuera de un alto horno o una acería.

La progresiva competencia de otros materiales (aluminio y otros metales, plásticos), la necesidad de reducir el consumo energético (la siderúrgica es una ávida consumidora de energía) y los insostenibles costos laborales derivados de sus imponentes nóminas, constituyeron los factores determinantes para la reestructuración que acometió la industria en las dos últimas décadas.

La integración de procesos, la automatización, la mayor mayor productividad laboral, la privatización, han sido factores que han permitido un segundo aire, pero resulta evidente que, en muchos sitios, esto no ha sido suficiente para poner los negocios a buen resguardo.

No puede desestimarse que en Latinoamérica, la cultura empresarial desarrollada tras largos años de propiedad estatal de las industrias básicas, transmitió a estas un modo de comportamiento en nada ventajoso cuando debe competir con agentes privados.

Afortunadamente, incluso dentro de sectores aún atrincherados en concepciones que otorgan al Estado un rol de agente económico directo en la industria, existe, si no la convicción, por lo menos la aceptación de la irreversibilidad de los procesos de privatización y de la conveniencia de que un negocio que compite duramente y que exhibe unos significativos flujos de comercio internacional, está mejor en manos privadas.

## ***2. LOS PRIMEROS AVANCES DE SIDOR EN RECONVERSIÓN LABORAL***

Históricamente, se puede ubicar en el año 1990, el primer paso importante de reconversión laboral en la industria siderúrgica venezolana.

Ese año ocurrió un hecho sin precedentes en la historia laboral del país; visto en retrospectiva, inclusive insólito en una empresa estatal venezolana, mucho más si ésta representaba el 90% de l sector siderúrgico.

Casi toda la planta original de Sidor, el complejo Siemens-Martin, el que dio vida propia a la siderúrgia nacional y al surgimiento de Ciudad Guayana, debía ser cerrado por sus altos costos de producción, que no permitían competir a sus productos.

Una decisión que se retrasó algunos años por algunas muletas (ayuda estatal, bajos precios de la energía), pero, más que por cualquier otra razón, por las reservas a tomar una vía que confrontaba tan abiertamente al paradigma de la empresa estatal, proveedora, a cualquier costo, de todas las garantías: el producto para el usuario, el volumen de compras para el proveedor y el empleo para el trabajador.

De esta forma, Sidor tuvo que afrontar la desincorporación de 3000 personas por el cierre de ocho plantas de su complejo original, dando origen a lo que anteriormente se denominó como los primeros avances en materia de reconversión laboral.

Y hay que reconocer, viendo los resultados de la estrategia laboral definida por el gobierno nacional para el proceso de racionalización laboral a raíz de la privatización, que el país desaprovechó una experiencia que además de creativa, resultó exitosa.

En 1990 salieron de Sidor 3000 personas, ninguna con una pesada bolsa de dinero; la bolsa era más bien liviana, ya que solo contenían las obligaciones legales y contractuales por prestaciones sociales que el trabajador no hubiese retirado con anterioridad.

Un 60% de los desincorporados, 1800 trabajadores, que no tenían posibilidades de salida a través de los mecanismos de seguridad social existentes (jubilaciones y pensiones), ingresaron al *Fondo de Protección al Empleo*, en el cual recibían un auxilio económico mensual, hasta por un máximo de dos años, y mientras se mantuvieran en programas de capacitación y reconversión de oficios.

Fue reconfortante ver a los extrabajadores lanzar al aire sus hirttes, luego de recibir sus títulos de Técnicos Medios, expedidos por una Universidad regional, la UNEXPO. Igualmente, a los que pudieron concluir su educación primaria y su bachillerato, incluso, a los que aprendieron a leer y a escribir, gracias a los programas del *FPE*.

Fue reconfortante que todo se desarrolló sin un solo conflicto, sin un solo desorden público, salvo la natural dureza de una negociación de estas características.

Para la privatización de Sidor, el vendedor, el Estado venezolano, que fue quien estableció las condiciones en que debía producirse la racionalización laboral en el contrato de compra-venta, decidió renunciar a su propia experiencia exitosa y tomar el camino fácil y, menos fácil y, menos conflictivo, en apariencia, de la repartición de fuertes sumas de diner, buena parte ya dilapidada por sus beneficiarios en malas inversiones.

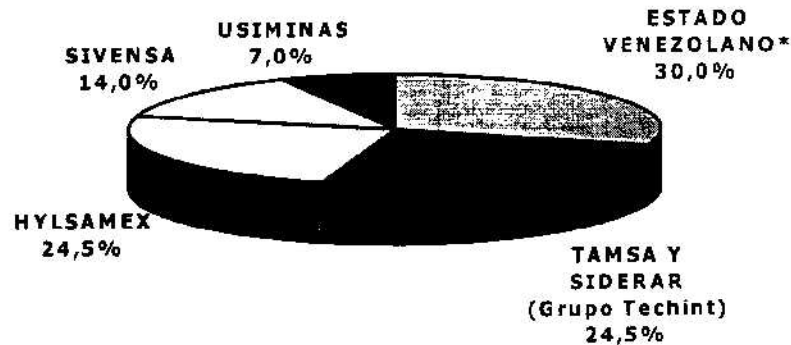
La experiencia de 1990 demostró que es posible recurrir a la inteligencia de la gente, y si desafortunadamente, no tuvo continuidad en la segunda mitad en la segunda

mitad de los años 90, ni en Sidor, que bien necesitaba continuar racionalizándose, ni en las restantes grandes empresas de la región, hoy urgidas de cambios estructurales, al menos constituye una experiencia de reconversión laboral que sirve como referencia para procesos futuros.

### 3. EL CAMBIO DE PROPIEDAD EN SIDOR

El proceso de privatización de Sidor es un buen ejemplo de cómo ha venido cambiando la concepción del negocio siderúrgico. Un conjunto de empresas de cuatro países combinó sus capacidades financieras, tecnológicas, gerenciales, y de conocimiento de mercados, para adquirir una empresa con un sesgo exportador de largo plazo, dado el tamaño del mercado doméstico.

Distribución Accionaria de SIDOR



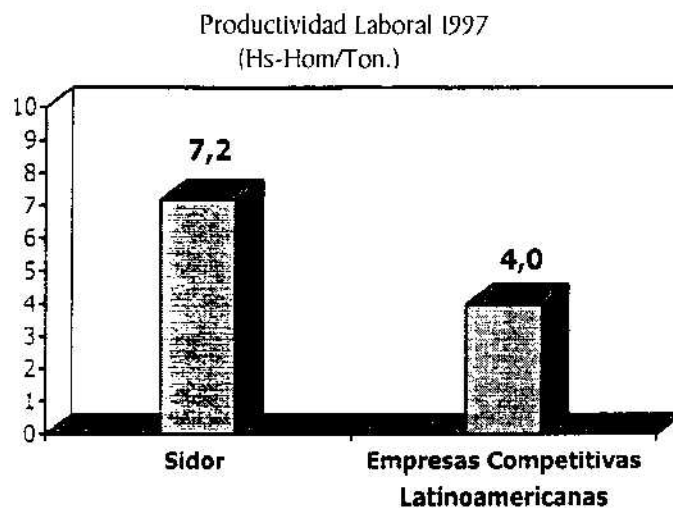
\* Participación laboral hasta un 20% y el resto para la participación ciudadana

Evidentemente, un acuerdo de esta naturaleza no puede darse sobre la base de que la empresa adquirida se convierta en agente de uno de los socios en el contexto de su estrategia individual de negocios; tiene que formularse un marco básico de desempeño regido por los parámetros más claros y transparentes de competitividad internacional en los negocios.

De manera que Sidor, tanto por los requerimientos intrínsecos de la industria, como por su estructura de propiedad, debe convertirse en una empresa competitiva en los términos más amplios. Por tanto, tiene que contar con unos recursos humanos en correspondencia con ese objetivo.

La posición de Sidor, al momento de su privatización, puede caracterizarse, en términos generales, de la siguiente manera:

- Un mercado interno, estructuralmente pequeño con relación a las capacidades del sector, y además, sin las debidas salvaguardas frente al comercio desleal.
- Un rezago tecnológico en sus procesos productivos, administrativos y de control ambiental, producto de varios años de restricción en las inversiones.
- Una dotación laboral sobredimensionada y con un perfil distante del requerido en una organización moderna y competitiva.



¿Por qué esa brecha en la competitividad laboral de la empresa?. Esa respuesta puede obtenerse al contrastar las realidades que caracterizan a los actores laborales fundamentales, con las características que exige de dichos actores una cultura de trabajo competitiva.

#### ***4. LA RECONVERSIÓN LABORAL DE SIDOR***

En la organización, el trabajador actúa condicionado por dos liderazgos: el liderazgo empresarial, ejercicio por la empresa a través de los accionistas, dirección y gerencia, y el liderazgo laboral. Las motivaciones y actitudes de ambos liderazgos determinan el comportamiento del trabajador; constituyen el soluto de la cultura laboral de la empresa.

Fuera de la empresa, el trabajador está sometido a la dinámica de los conglomerados humanos en que participa; así, la familia y la comunidad, con sus opiniones y valoraciones, constituyen también determinantes del comportamiento laboral.

Por tanto, el análisis del proceso de reconversión laboral de Sidor pasa necesariamente por un contraste de los principales elementos que caracterizaban y caracterizan a esos cuatro actores fundamentales: El liderazgo empresarial (accionistas, dirección, gerencia) el liderazgo laboral, la familia y la comunidad, y, por supuesto, los propios trabajadores.

##### ***4.1 EL LIDERAZGO EMPRESARIAL***

En cualquier empresa humana el rol fundamental lo ejerce la vanguardia; de su competencia, actitud y motivaciones depende el éxito de la misma.

El Estado venezolano estuvo administrando Sidor por cuatro décadas. Los avatares de la política venezolana y el surgimiento y desarrollo de un estilo de comportamiento en los dirigentes de los quehaceres empresariales (accionistas, gerencia y gremios), estrechamente imbricado con lo político, a lo largo de esos 40 años, explican, en buena medida, el perfil laboral de las empresas estatales en Venezuela.

| SIDOR ESTATAL<br>(39 años) |      | SIDOR<br>PRIVADA<br>(<2 años) |
|----------------------------|------|-------------------------------|
| 1958                       | 1997 | 1999                          |

Nota: En 1958 se creó el Instituto Venezolano del Hierro y el Acero, antecesor de Sidor. La Siderúrgica del Orinoco fue fundada en 1964.

Durante ese período, con los picos y valles propios de la historia, Sidor fue administrada con el macrocriterio de construir una *herramienta* del gobierno en la consecución de sus objetivos, fuesen estos económicos, laborales, políticos, "sindicales" o sociales.

De esta forma, a lo largo de ese período, fue posible ver al gobierno intervenir en la administración de Sidor: controlando los precios del acero como pivote para la lucha contra la inflación (cabilla barata para las viviendas, hojalata barata para los envasadores de leche en polvo), obligando a la planta a fabricar toda la gama de productos demandada por el mercado nacional, imponiendo otro, exigiendo el mantenimiento del empleo en áreas improductivas y colocando sobre la empresa obligaciones de otros entes estatales; para luego "tapar" el hueco financiero generado por dicha conducta, con recursos del Estado.

Con un liderazgo de esa naturaleza se generó una dinámica empresarial caracterizada por:

- Una relación gremios-empresa en la cual dos o tres intereses políticos frecuentemente contrapuestos (el del gobierno y el de los gremios) entraban en lucha y determinaban el rumbo incluso de asuntos empresariales netamente técnicos, como por ejemplo, la carrera de un oficio. Una dirigencia empresarial que en ocasiones

#### 4.2. EL LIDERAZGO LABORAL

La historia universal de los negocios muestra la clásica confrontación capital/trabajo. En las empresas estatales venezolanas, tal como se apuntó anteriormente, se añade el elemento político-partidista con particular intensidad.

La dinámica político-partidista en las empresas estatales suele producir dos escenarios posibles: que el liderazgo empresarial y el liderazgo laboral coincidan políticamente, o que resulten ser adversarios políticos; ambos escenarios suelen ser dañinos para la formación de una sana cultura empresarial:

En el primer escenario, los intereses de la organización política pasan a determinar las decisiones que tienen que ver con la empresa. Las decisiones importantes se toman fuera de la empresa, en el nivel político al que están subordinados el liderazgo empresarial y el liderazgo laboral.

En el segundo escenario, la empresa se convierte en un espacio para que los adversarios políticos diriman sus diferencias, utilizando la empresa como instrumento de su rivalidad.

En ambos contextos, el liderazgo laboral desarrolla una relación con el trabajador fundamentada en el clientelismo, primero político y después laboral. El líder laboral termina por convertirse en un prisionero de sus dirigidos, obligado a conservar todas las "conquistas" y a obtener cada vez más concesiones, independientemente de su racionalidad o factibilidad, so pena de perder el respaldo.

Así, a objeto mantener un nivel de empleo artificial, sobredimensionado, la empresa va atomizando el trabajo, hasta reducirlo, por individuo, a tareas de escaso contenido, donde el aporte intelectual es mínimo.

Decenas de categorías, cientos de oficios, con sus límites de lo que *me toca hacer* y lo que *no me toca hacer*, bien definidos y mejor defendidos; las descripciones de los cargos como trincheras de lucha y el *trabajo de índole distinta* como harrera para las posibilidades de acceso al conocimiento y al desarrollo individual. Evidentemente, los contratos de trabajo se convierten en instrumentos rígidos, casi inflexibles, sin la posibilidad de adaptarlos a las circunstancias de los negocios.



La competitividad de Sidor en el largo plazo exige refundar las relaciones del liderazgo laboral con el liderazgo empresarial y con los trabajadores sobre unas bases que contribuyan con ese objetivo.

Por un lado, el liderazgo laboral y el liderazgo empresarial deben encontrar un espacio de coincidencia en el que ambos sean aliados en el diseño de los mecanismos y en la construcción de las bases de sustentación de una empresa exitosa.

Por otro lado, el liderazgo laboral debe salir de la prisión de lo reivindicativo en que ha convertido su tradicional relación con el trabajador, para abordar otros frentes de acción con sus representados que contribuyan a la formación de la cultura de trabajo que requiere una empresa competitiva.

El dirigente laboral que tendrá éxito a mediano plazo en una empresa privatizada será aquel que sepa adoptar una posición que garantice la viabilidad del negocio, que es la fuente de empleo, por encima de cualquier otra consideración, y que pueda conducir a los trabajadores por ese camino. En la Sidor privatizada, la militancia política ya no le confiere ventajas ni le erige obstáculos al líder laboral.

La herramienta fundamental que norma las relaciones de trabajo en la empresa y que, por tanto, expresa los conceptos sobre los cuales el liderazgo empresarial y el liderazgo laboral se proponen conducir el negocio, es la Convención Colectiva.

La Convención Colectiva tradicional en una empresa venezolana suele ser un manual legal de restricciones del trabajo, erigiendo barreras de toda índole al aporte creativo del individuo en la organización. Consideraciones sobre cómo el liderazgo laboral y el liderazgo empresarial se ponen de acuerdo para que el trabajador crezca según lo requerido por una empresa moderna y competitiva, están ausentes. Un contrato colectivo tradicional en Venezuela se diferencia muy poco de un procedimiento de pago.

En la Convención Colectiva de Trabajo vigente en Sidor, firmada sólo seis meses después de la privatización, se incorporaron varios elementos que significan avances importantes en el camino para replantear las relaciones laborales sobre nuevas bases:

- La Convención Colectiva prevé los mecanismos para dotar al trabajador de la calificación necesaria para ejercer el puesto de trabajo según los requerimientos

de una empresa competitiva y para hacer carrera en la organización, dentro de criterios de polivalencia y multihabilidad.

- Asimismo, en la actual Convención de Trabajo se han abandonado concepciones y ataduras que impedían o desincentivaban el tránsito hacia un trabajador calificado.

- Igualmente, se prevén los medios para flexibilizar y modernizar los regímenes de trabajo, de conformidad con criterios de mayor calidad de vida para el trabajador, favoreciendo la competitividad de Sidor (por ejemplo, el replanteamiento de la gestión de mantenimiento, enfatizando el mantenimiento preventivo y no el correctivo, lo que ha permitido intensificar el trabajo diurno y reducir el nocturno).

Igualmente el proceso de suspensión temporal de la relación de trabajo realizado a finales de 1998 y principios de 99 y que abarcó un 40% de la nómina de la empresa, hecho sin precedentes en la historia del país, constituye otro hito importante en la reorientación de las relaciones de trabajo.

#### *4.3. LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD*

El comportamiento del trabajador está influido por los valores y percepciones de la familia y la comunidad a las cuales pertenece.

La familia, como núcleo primordial en la vida del trabajador, influye determinantemente en su conducta laboral, a través de los estímulos, positivos o negativos, que le transmite; estímulos que se fundamentan en la percepción que de la empresa tiene el grupo familiar.

A lo largo de los últimos cuarenta años, e influida por un proceso similar al ocurrido en el ámbito laboral, la familia del trabajador ha visto a la empresa como la garante, a todo evento, del bienestar familiar, del ingreso; sin preocuparse demasiado de cómo debe desenvolverse una empresa para estar en capacidad de proveer consistentemente dicho ingreso.

De esta forma, a raíz de la privatización se decidió replantear las relaciones de la empresa con la familia, en términos de un proceso que permita convertir al

grupo familiar en un vehículo para estimular la creación de una sana cultura laboral en el padre o la madre de familia; en un factor para avanzar en la formación de un trabajador responsable, deseoso de aprender, competitivo, que, en definitiva, es lo único que puede asegurar el bienestar familiar en el largo plazo.

En este marco, el proceso comunicacional con la familia ha sido reorientado, intensificando el contacto directo de la empresa con el grupo familiar y adecuando las herramientas de comunicación a los nuevos objetivos.

Resulta difícil encontrar en el mundo una comunidad más intensamente construida sobre la acción del Estado que Ciudad Guayana. Y a Sidor, por origen, por tamaño, por historia, le tocó el papel de símbolo estatal en la región.

Cualquier actividad social, cultural, deportiva, asistencial y de cualquier índole, resultaba inimaginable en Ciudad Guayana sin la participación de la CVG y sus empresas, con Sidor como portaestandarte.

Igual que los trabajadores y los gremios, la comunidad (social, económica) se acostumbró a ver las empresas estatales como grandes y naturales dispensadoras de recursos, sin parar mientes en dónde radica la verdadera utilidad de un agente económico para un conglomerado urbano.

La conformación de un sistema empresarial competitivo en la región, que traiga prosperidad al espacio económico y urbano general, supone que la comunidad conoce y actúa según criterios que fortalezcan la competitividad de los agentes primordiales de creación de riqueza. La comunidad regional debe aprender que la contribución fundamental que cabe esperar de una empresa es que esta sea perdurable y eso sólo lo logrará si es exitosa.

Por consiguiente, Sidor ha replanteado sus relaciones con la comunidad sobre la base de que estas contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa. De la comunidad económica regional (servicios de mantenimiento, médicos, educativos, etc.) Sidor requiere un desenvolvimiento coherente con parámetros de alta productividad en sus actividades.

Por ejemplo, lo que ha sucedido en Ciudad Guayana con los servicios educativos y de salud amerita una reflexión, dado que la dinámica que ha caracterizado las relaciones entre los principales actores empresariales de la región, ha influido en el deficiente estado actual de dichos servicios en la comunidad.

En efecto, como producto de acuerdos entre los gremios y la mayoría de las grandes empresas de la zona, la cobertura de la educación básica y diversificada se convirtió en un beneficio contractual que se ha dirigido exclusivamente a fortalecer la educación privada, con lo cual, la educación básica pública ha sido colocada en un segundo plano y hoy está colapsada, afectando todo el conjunto de la sociedad. En este sentido, empresas y sindicatos, en vez de aliarse para buscar la solución al problema educativo de la región en el ámbito que tiene la responsabilidad por la función (el Estado), decidieron colocar sobre las empresas una obligación económica que no les corresponde.

El caso de los servicios médicos regionales es similar. La estrategia de las empresas se orientó a privilegiar las relaciones con el segmento privado, administrándolas con criterios exclusivamente financieros y hoy la ciudad carece, tanto en el sector público, como en el privado, de servicios médicos razonablemente eficientes.

Sidor ha puesto en marcha estrategias que han permitido importantes avances en la reorientación de las relaciones con los principales prestadores de servicios de la región, en la búsqueda de una mejora cualitativa y cuantitativa que apoye los objetivos de competitividad de la empresa. En este sentido, cabe mencionar el fortalecimiento del Sistema Solidario de Salud, que ampara a los trabajadores del Contrato Colectivo, en convenios con instituciones tanto públicas como privadas, y que hoy constituye una referencia nacional de calidad en el servicio de salud, a costos razonables.

#### *4.4. LOS TRABAJADORES*

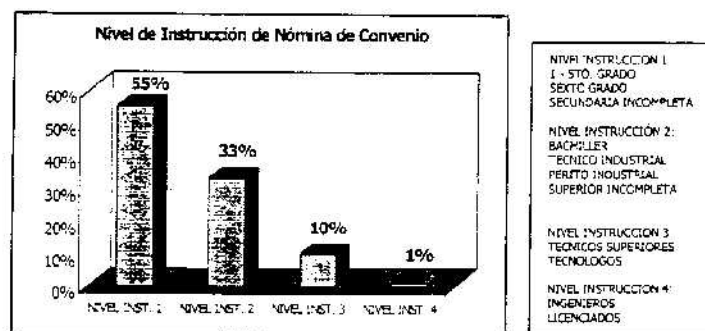
Las organizaciones competitivas requieren de un trabajador cuyo perfil general puede caracterizarse en los siguientes términos:

- ♦ Un alto nivel de conocimientos, que permita comprender plenamente el proceso de trabajo y actuar sobre el mismo para obtener la máxima productividad y mejorarlo. Igualmente, una amplia calificación que lo convierta en un elemento polivalente, multihabilidoso y seguro de sus capacidades.

- ◆ Una alta disciplina y responsabilidad en el trabajo.
- ◆ Un alto nivel de conciencia sobre la responsabilidad individual en su calificación y desarrollo en la organización.
- ◆ Una actitud proactiva hacia los cambios que impone el entorno a los procesos de trabajo, para convertirlos en oportunidades para crear y desarrollarse.
- ◆ Interesado en mantenerse informado sobre la marcha de la organización.
- ◆ Capaz de convertir el turno de trabajo en una jornada para aprender y crecer.

Como ya se ha dicho, el perfil laboral del trabajador de la empresa estatal venezolana es producto de la relación, poco favorable para la conformación de una cultura de trabajo competitiva, que por años han sostenido el liderazgo empresarial y el liderazgo laboral de las organizaciones. De esta forma, el perfil del trabajador promedio de la empresa estatal tradicional puede ilustrarse de la siguiente manera:

- ◆ Presenta una brecha de conocimientos con relación al nivel que registran los recursos humanos de empresas competitivas. En este sentido, la distribución de la población laboral de Convenio por nivel educativo en Sidor es elocuente; un 55% de los trabajadores sólo cuenta con educación primaria.



En el caso particular de Sidor se dio, además, un hecho curioso: el trabajador tenía un problema de conocimiento, pero la gerencia le hacía sentir lo contrario.

Mediante una perversa manipulación de las técnicas para la motivación humana, al trabajador de Sidor se le fue inculcando la idea de que era altamente calificado y llegó al proceso de privatización persuadido de ello. Se comprenderá el ruido que ello ha introducido en los procesos de trabajo de la empresa cuando esta situación ha sido confrontada con parámetros de otras realidades.

♦ El excesivo fraccionamiento del trabajo y la poca flexibilidad de los contratos laborales ha conducido a un trabajador agobiado por la rutina, prisionero de la máquina o de tareas con escaso valor agregado, temeroso de los cambios y que acude a la empresa a sufrir la jornada. Un trabajador resignado a operar la misma máquina o ejecutar repetitivamente la misma tarea hasta la fecha del retiro.

♦ Insuficientemente informado sobre la marcha del negocio y poco participativo en la dinámica empresarial.

Con el proceso de privatización se han puesto en marcha las estrategias necesarias para dotar al recurso humano de Sidor del perfil requerido por una organización competitiva. En este proceso de cambio, el conocimiento constituye el aspecto medular y ha sido abordado mediante la nueva concepción de las relaciones de trabajo que contempla la Convención Colectiva, superando ataduras contractuales que limitaban el aprendizaje y crecimiento individual, y a través de una fuerte y reorientada inversión en capacitación.

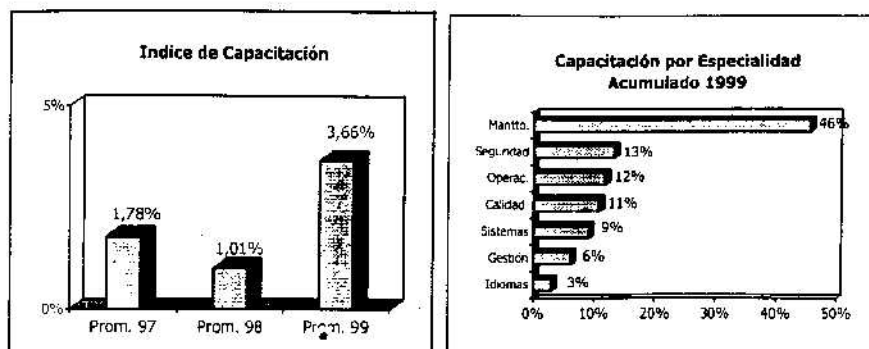
Igualmente, respaldada por la nueva orientación general del negocio, la disciplina laboral se está fortaleciendo mediante una interacción más estrecha supervisor-supervisado, y mediante una administración rigurosa y correcta de los contratos de trabajo.

En materia de información, el criterio es mantener una continua y abierta comunicación con el trabajador, utilizando como canal fundamental el liderazgo natural de la organización, representado por los supervisores.

Sobre el tema del conocimiento, que, como ya se señaló, constituye el eje central del proceso de cambio, conviene hacer una referencia particular.

Por años, Sidor operó con una estrategia de formación desalineada de las prioridades de una empresa en sus circunstancias, con un sesgo de la inversión hacia la capacitación generalista, administrativa y de élites, en detrimento de las acuciantes necesidades de formación del personal de base en las funciones esenciales (operación apropiada de los equipos, mantenimiento adecuado, seguridad en la ejecución de las tareas).

Con la privatización, la estrategia de capacitación ha sido reorientada en intensidad, focalización y calidad, a objeto de cerrar la brecha de calificación con respecto a empresas competitivas. La respuesta del trabajador a los programas de capacitación ha sido satisfactoria: El trabajador no sólo ha mostrado una buena actitud hacia el aprendizaje, sino que está aprendiendo rápidamente.



Desde otro ángulo, el conocimiento está siendo fortalecido mediante una nueva política de reclutamiento de personal, que establece los niveles académicos exigidos para cada cargo. En este contexto, cabe destacar el programa de Jóvenes Profesionales, mediante el cual, en los últimos 19 meses, se han incorporado a la empresa 244 JP de las universidades más prestigiosas del país, ente ellas la UCAB.

El país necesita una persona que acuda a su trabajo o a su casa de estudios, no a sufrir la jornada y a ver con angustia lo lento que se mueven las manecillas del reloj, sino a disfrutar de lo que hace y a percatarse de lo rápido que el tiempo ha transcurrido.

Eso resume un ciudadano productivo y satisfecho en el mundo de hoy; ese es el trabajador-ciudadano que Sidor está buscando con su reconversión laboral.

La educación, como fuerza de vanguardia del cambio social, tiene un rol medular que jugar en estos procesos de transformación.