

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

**Departamento de Sociología I
(Cambio Social I)**



**LA RELACIONES LABORALES EN COLOMBIA:
OPCIONES ESTRATÉGICAS DE LOS ACTORES**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Carmen Marina López Pino

Bajo la dirección del doctor

Carlos Prieto Rodríguez

Madrid, 2002

ISBN: 84-669-2298-9

**LAS RELACIONES LABORALES EN
COLOMBIA.
OPCIONES ESTRATÉGICAS
DE LOS ACTORES**

Tesis doctoral presentada por:

Carmen Marina López Pino

Bajo la dirección del profesor:

Carlos Prieto Rodríguez

**Profesor titular de Sociología
Universidad Complutense de Madrid**

**Presentada en el Departamento
Sociología I (Cambio Social I)
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
2002**

INDICE

INTRODUCCIÓN	xi
PRIMERA PARTE : TEORÍA, PROBLEMA Y METODOLOGÍA	1
CAPÍTULO UNO MARCO TEÓRICO, LAS RELACIONES LABORALES	3
1.1 El enfoque de sistemas de Dunlop	3
1.2 Perspectiva de las opciones estratégicas de los actores en las relaciones laborales	18
1.2.1 Distanciamiento de los postulados del enfoque de Dunlop	18
1.2.2 Tesis de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores	22
1.2.3 Los institucionalistas y la consolidación de la disciplina de las relaciones laborales	26
1.2.4 Las opciones estratégicas	33
1.2.5 La acción racional y el concepto de estrategia	40
1.2.6 Un puente entre las opciones estratégicas de los actores y las instituciones	52
1.2.7 El contexto exterior	64
1.2.8 Estructura institucional en tres planos	68
1.2.9 Límites de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores	73

	CAPÍTULO DOS	
	EL PROBLEMA A INVESTIGAR	81
2.1	El propósito de la investigación	83
2.2	Por qué estudiar la reestructuración empresarial ligada a la gestión de la calidad	84
	CAPÍTULO TRES	
	METODOLOGÍA	93
3.1	El estudio de caso	96
3.2	Los estudios de caso en investigación	100
	SEGUNDA PARTE: EL ENTORNO	
	CAPÍTULO CUATRO	
	EL ENTORNO ECONÓMICO Y POLÍTICO	107
4.1	Reforma estructural y crisis económica	113
4.1.1	Cambio de modelo de desarrollo	113
4.1.2	Un entorno protegido y un modelo de desarrollo liberal	119
4.1.3	Un entorno abierto a la competencia: efectos de la apertura económica	133
4.2	El ámbito político: pérdida de confianza en las instituciones	145
	CAPÍTULO CINCO	
	EL MERCADO LABORAL	157
5.1	Las oportunidades de empleo	167
5.1.1	La demanda agregada: desindustrialización temprana	168
5.1.2	Estrategias empresariales de manejo de mano de obra	171
5.1.2.1	Estrategias de selección	171
5.1.2.2	Las redes sociales	191

INDICE

5.2	Situación social de los trabajadores en la industria	204
5.2.1	Ampliación del segmento de trabajadores precarios	205
5.2.2	Discontinuidad de las trayectorias laborales de los trabajadores en la industria	209
5.2.3	La construcción social de un ideario de “independencia”	213

CAPÍTULO SEIS

LAS RELACIONES INDUSTRIALES Y EL SISTEMA POLITICO

		220
6.1	El ámbito institucional de las relaciones laborales	223
6.1.1	Influjo de los partidos y grupos políticos	223
6.1.2	La concertación	236
6.1.3	Poder y estructura sindical	246
6.1.3.1	El poder del actor sindical	246
6.1.3.2	La estructura sindical	250
6.1.3.3	Estrategia sindical defensiva frente a la gestión de la calidad	262
6.2	Formas de relaciones laborales, diversidad y cambio	268
6.2.1	Relaciones paternalistas y subordinación sindical	271
6.2.2	Relaciones neopaternalistas basadas en la exclusión o subordinación sindical	276
6.2.3	Relaciones antagónicas	281
6.2.4	Relaciones basadas en compromisos productivistas y pragmatismo sindical	286
6.2.5	Relaciones corruptas y de clientela	290
6.2.6	Hacia la construcción de relaciones de cooperación conflictiva	294
6.2.7	Relaciones autocráticas	297
6.2.8	Transformación y tendencias de las formas de relaciones laborales	299

TERCERA PARTE:

LA ESTRATEGIA DE LA GESTION DE LA CALIDAD

304

	CAPÍTULO SIETE	
	LA ESTRATEGIA DE LA CALIDAD TOTAL EN COLOMBIA	305
7.1	Elementos conceptuales sobre la Calidad Total	309
7.1.1	La calidad total, una nueva estrategia de gestión y organización del trabajo	314
7.1.2	El TQC/JAT como proceso técnico flexible: en busca de una mayor racionalización	322
7.1.3	El TQC como un proceso social: participación, comunicación e integración del trabajador a la empresa	326
7.1.4	Ambigüedades de la gestión de la calidad-jat	329
7.2	Estrategia de gestión ligada a la Calidad Total en Colombia	333
7.2.1	Década de los ochenta: estrategia de sensibilización y participación	337
7.2.1.1	La participación, sus ámbitos	341
7.2.1.2	Distensionar las relaciones laborales	350
7.2.2	Década del noventa: estrategia sistémica y de procesos	353
7.2.2.1	Remoción de la estructura empresarial	356
7.2.2.2	Trascender el día a día	359
7.2.2.3	Normalización y aseguramiento de la calidad	362
7.2.2.4	La informatización de la información	365
7.2.2.5	El rediseño de los procesos productivos y el JAT	367
7.2.2.6	Una estrategia en ciernes, con incrementos en la productividad del trabajo	371
	CUARTA PARTE:	
	EL MARCO INSTITUCIONAL EN LAS EMPRESAS	375
	CAPÍTULO OCHO	
	LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FORMAS DE RELACIONES LABORALES, RELACIONES ANTAGÓNICAS, el caso de Sofasa	385

INDICE

8.1	Relaciones laborales previas a la introducción de la gestión de la calidad	388
8.1.1	Historial de relaciones laborales antagónicas, década del setenta y ochenta	390
8.1.1.1	El quehacer sindical como vocación	396
8.1.1.2	La asociación sindical y los actores sociales	400
8.1.1.3	Prácticas y procedimientos de regulación	405
8.1.2	La fragilidad de las estrategias persuasivas: velada implementación de herramientas de la calidad total	411
8.1.3	Relación sindicato-trabajadores: incondicionales y autoritarias	416
8.1.4	Distanciamiento de las bases: la guerra sucia	420
8.1.5	Contradicciones pendientes	423
8.2	Recuperar el control de la empresa	424
8.2.1	Estrategias laborales en el contexto de apertura y privatización	430
8.2.1.1	La huelga de 1991	431
8.2.1.2	Cambiar la base social	436
8.2.1.3	Reestructuración sistémica y de procesos, algo inaplazable	442
8.2.1.4	El pacto colectivo	447
8.2.2	Marginación de los dirigentes sindicales	450
8.3	El paso de relaciones antagónicas a relaciones no negociadas afirmadas en un compromiso productivista no negociado	452
	CAPÍTULO NUEVE	
	LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FORMAS RELACIONES LABORALES, RELACIONES NEOPATERNALISTAS, el caso de Incolbestos	459

INDICE

9.1	Una reestructuración sistémica y de procesos	461
9.2	Reforzamiento de las relaciones neopaternalistas	466
9.3	Afiliarse al sindicato, un dilema	480
CAPÍTULO DIEZ TRANSFORMACIÓN DE LAS FORMAS DE RELACIONES LABORALES, ESTRATEGIAS SINDICALES Y DE COSTOS		489
10.1	Las estrategia sindicales, los casos de Colmotores y Cementos	492
10.1.1	El caso de Colmotores, una estrategia conservadora	493
10.1.2	El caso de Cementos, inconclusa estrategia propositiva	507
10.2	Política de costos, como estrategia política	513
10.3	Estrategias sindicales	516
CAPÍTULO ONCE LA TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		527
11.1	El trabajo en grupo base de la reestructuración organizativa	533
11.1.1	Diversidad de propuestas organizativas	534
11.1.1.1	Los grupos de trabajo en Colmotores	534
11.1.1.2	Las islas de trabajo en Incolbestos	540
11.1.1.3	Un contraste: las unidades de trabajo en Textiles	544
11.1.2	Los grupos autónomos de trabajo ¿una realidad?	549

INDICE

11.2	Apoyados en la diferenciación de los trabajadores, se cuestionan los roles y se redefinen los códigos laborales	557
11.2.1.	La búsqueda de aprobación en el centro de trabajo	558
11.2.2	La consideración del trabajo justo	566
11.2.3	Redefinición de códigos laborales	572
11.2.4	Ruptura y neutralización de una tradición autoritaria del manejo de la fuerza de trabajo: los supervisores	577
11.3	Cooperación en el trabajo y sentido de pertenencia a la empresa	582
	 REFLEXIONES FINALES	 593
	 BIBLIOGRAFÍA	 623

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Marco general para el análisis de las cuestiones referentes a las relaciones laborales	23
Figura 2	Marco de análisis para las prácticas laborales	25
Figura 3	Desplazamiento o transformación de formas de relaciones laborales	270
Figura 4	Relaciones laborales paternalistas	274
Figura 5	Relaciones neopaternalistas	278
Figura 6	Relaciones antagónicas	282
Figura 7	Relaciones basadas en compromiso productivista o pragmatismo sindical	287
Figura 8	Relaciones corruptas y de clientela	291
Figura 9	Relaciones de cooperación conflictiva	295
Figura 10	Relaciones autocráticas	298
Figura 11	Mejoramiento	316

INDICE

Figura 12	Mantenimiento	316
Figura 13	Portada boletín El Despertar, Sintrasofasa	395

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Planeación y despliegue de políticas	361
Gráfico 2	Aseguramiento de la calidad.	363

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Los tres niveles de la actividad de las relaciones laborales	70
Cuadro 2	Categorización del conflicto	78
Cuadro 3	Las empresas de la investigación	103
Cuadro 4	Participación por tipo de bien en el producto manufacturero, 1967-96	125
Cuadro 5	Concentración industrial por propiedad, participación de la producción, 1991	126
Cuadro 6	Limitaciones económicas y con respecto al entorno	137
Cuadro 7	Empresas industriales en concordato según tamaño de empresa	140
Cuadro 8	Inversión en industria manufacturera, 1992-1997	141
Cuadro 9	Descomposición sectorial de la productividad laboral, el producto per cápita y los cambios del empleo	169
Cuadro 10	Descomposición sectorial del empleo (en miles)	170
Cuadro 11	Grupos de trabajadores por edad y escolaridad	182

INDICE

Cuadro 12	% de temporales en las empresas estudiadas, tipo y fecha de incremento.	200
Cuadro 13	Estructura del empleo por tipos de empleo (% del empleo total)	207
Cuadro 14	Diferencias en los salarios promedios y prestaciones, por empleado, por tamaño de empresa, 1990 (Empresa pequeña = 100)	207
Cuadro 15	Dinámica del empleo por posición ocupacional, 1991-1997	214
Cuadro 16	Población Económicamente activa y afiliación sindical (en miles)	255
Cuadro 17	Número de Convenciones y Pactos Colectivos, 1990	255
Cuadro 18	Las etapas de conclusión de la negociación de convenciones colectivas (1990, 1993, 1996)	261
Cuadro 19	Cambios en la organización y administración del negocio	355
Cuadro 20	Formas de relaciones laborales existentes antes de la introducción de la gestión de la calidad-jat, empresas estudiadas	379
Cuadro 21	Sofasa, motivos, logros de la huelga y acción empresarial	408
Cuadro 22	Sofasa, diagnóstico empresarial, 1991-94	429
Cuadro 23	Sofasa, # de trabajadores y sindicalizados, 1971-95	437
Cuadro 24	Sofasa, gerencia de planta, objetivos, 1994	444
Cuadro 25	Sofasa, evolución de los programas de calidad-jat	446
Cuadro 26	Incolbestos, número de trabajadores por tipo de contrato, 1998	469
Cuadro 27	Colmotores, número de trabajadores, tipo de contrato y afiliación sindical, 1985-1998	497
Cuadro 28	Estrategia de costos, efectos sobre las relaciones laborales, década del noventa	514
Cuadro 29	Estrategias sindicales, estudios de caso	517
Cuadro 30	Cambios en la organización del trabajo por empresas	553
Cuadro 31	Formas de relaciones laborales existentes antes y después de la introducción de la gestión de la calidad total-jat, empresa de estudio	605

INDICE

Cuadro 32	Terrenos regulados a través de la convención colectiva, antes y después de la introducción de la gestión de la calidad-jat.	608
Cuadro 33	Estrategia empresarial de costos y estrategia sindical	610

INTRODUCCIÓN

El nuevo contexto de internacionalización de los mercados y de innovaciones técnicas y organizativas ha contribuido a transformar las relaciones laborales en los diversos países del mundo. En las dos últimas décadas abundan los estudios orientados a desentrañar en qué consisten estos cambios y cómo han afectado a los diversos actores empresariales y a las sociedades. Los estudiosos europeos de los países desarrollados, dada la particularidad de sus sociedades, centraron su atención en las instituciones y relaciones sociales que contribuyeron a configurar un “sistema nacional de relaciones laborales” de tal magnitud y fuerza que traspasaba la empresa, configurando un orden social. Estudiosos como los del Equipo del M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology), centrados en el estudio de los Estados Unidos de América, por su parte, mostraron mayor interés en las estrategias de los actores empresariales y en especial las de la empresa. De esta forma, la discusión teórica y metodológica se centró en estas dos grandes líneas como lo explicitan Locke, Kochan y Piore:

“Dos explicaciones opuestas acerca del grado de transformación registrado en las relaciones de trabajo. La primera se inspira en el concepto de “opciones estratégicas” adoptado por el equipo de investigadores del M.I.T., mientras que la segunda, apoyada por muchos de los investigadores europeos que participaron en el proyecto, hace hincapié en la importancia de la influencia restrictiva ejercida por las estructuras establecidas (los mecanismos institucionales, incluidos los órganos y normas laborales),

que limitan la libertad de acción individual de las empresas y de los demás actores en el campo de las relaciones de trabajo. Según esta hipótesis, la orientación que caracteriza al M.I.T. exagera la importancia de la empresa como unidad de análisis, y por esa razón descuida los factores que en países con sistemas de relaciones de trabajo más centralizados contribuyen a moldear desde afuera las prácticas de empleo en los centros de trabajo. En consecuencia, los partidarios del segundo enfoque consideran que para explicar los cambios acaecidos en los sistemas más centralizados conviene investigar si se está produciendo o no una transformación sistemática de los mecanismos institucionales pertinentes y los efectos que estos tiene en las empresas (Locke, *et al*, 1995: 161).

Con miras a esclarecer estas dos posiciones, en 1995, el Equipo del M.I.T. adelantó una investigación de orden comparativo que denominó *Employment relations in a changing world Economy*. Buscaba, entre otras, volver a poner sobre el tapete la teoría de las relaciones laborales, que a su entender, no había vuelto a ser revisada de manera sistemática desde la propuesta planteada por Dunlop a finales de la década del cincuenta del siglo pasado¹. Con este interés se incorporaron al equipo de investigación especialistas de diferentes países, algunos europeos cuya tradición teórica y metodológica los orientaba a darle un mayor papel a las instituciones como reguladoras de las relaciones laborales en los centros de trabajo.

¹ A pesar de la críticas realizadas a la propuesta de Dunlop planteada en el texto *Industrial relations systems* (1958), de alguna manera, las investigaciones comparadas sobre las relaciones laborales se apoyaron en “la premisa de que existen diferentes “modelos nacionales” correspondientes a sendos mecanismos establecidos que dominan las relaciones de empleo dentro de cada territorio nacional. Esa premisa se apoya en tres supuestos básicos: que las fronteras nacionales coinciden prácticamente con el trazado de los mercados; que las diferencias entre los estados son más pronunciadas y reveladoras que las variaciones discernibles dentro de las economías nacionales, y que ciertas fórmulas y mecanismos institucionales de carácter nacional son más eficaces que otros para amoldarse a las cambiantes circunstancias de orden político y económico. A partir de estos supuestos, en los estudios comparados sobre relaciones de trabajo la principal unidad de análisis escogida fue el “sistema nacional”, dándose especial importancia a las características macroinstitucionales cada vez que se ideaban tipologías comparativas de las relaciones de trabajo” (Locke, *et al*, 1995: 158).

Entre los hallazgos de dicha investigación y que interesa resaltar en el presente estudio se encuentran: 1) progresiva descentralización hacia las empresas; esto significa que en todos los países estudiados, la empresa adquiere cada vez mayor relevancia como centro de decisión y de orientación estratégica en materia de recursos humanos y de relaciones de trabajo. Si en el pasado los sindicatos fueron los que promovieron las concesiones de mejores salarios y prestaciones, mientras que los empleadores mantenían una posición defensiva o intentaban ponerse al recaudo de su acción, ahora han sido los empleadores los principales promotores de los cambios. 2) Mayor flexibilidad; la descentralización coincidió con la búsqueda de métodos más flexibles de organización del trabajo y de asignación de mano de obra. 3) Valoración de las calificaciones profesionales y ampliación de la polarización entre los trabajadores. 4) Disminución del número de trabajadores sindicalizados (Locke, *et al*, 1995a: 163-164 y Locke y Kochan, 1995: 361-364).

También observan que todos los procesos de reestructuración empresarial están asociados al uso de herramientas ligadas a lo hemos llamado estrategia de Gestión de la Calidad-JAT (Locke, *et al*, 1995 y Kochan, Lansbury y MacDuffie, 1997). Cada vez más, la dirección empresarial asume a la empresa de manera holística por lo que la planeación, el mejoramiento continuo y las relaciones con los proveedores y clientes adquieren un papel destacado. La empresa también necesita adaptar la producción a los nuevos criterios de variabilidad, precio y calidad que exige el mercado, para ello adelanta importantes procesos de reestructuración que replantean sus relaciones con los proveedores, clientes y trabajadores; en estas dimensiones los cambios de orden organizativo en los centros de trabajo juegan un papel destacado.

“Una creciente experimentación en materia de equipos de trabajo autónomos, participación de los trabajadores en la solución de problemas prácticos y en el mejoramiento de la

productividad, constitución de círculos de calidad y utilización de técnicas y métodos de gestión "calidad total".... (Locke, *et al*, 1995: 167).

A pesar de que las estrategias empresariales son iguales en diferentes países sus efectos sobre los trabajadores y sus organizaciones son diversos, incluso, en un mismo sector o país. Por ejemplo, aunque el Equipo del M.I.T. señala cambios significativos en la organización del trabajo producidos por los grupos de trabajo, la radicalidad de los cambios estaba asociada también a la existencia de rígidos modelos tayloristas y de organizaciones sindicales habituadas a la ordenación de las prácticas de empleo más que a su modificación (caso Australia, Canadá, Estados Unidos y Reino Unido). El cambio fue menos difícil y conflictivo en aquellos países donde la influencia taylorista nunca fue intensa y siempre hubo una tendencia a promover tanto la flexibilidad como las buenas comunicaciones con el personal dentro del régimen de relaciones de trabajo vigente (por ejemplo, en el Japón, Alemania y, en cierta medida, Italia) (Locke, *et al*, 1995: 168).

Sobre la movilidad del personal, reducción de plantilla y estabilidad en el empleo, señalan cómo los efectos negativos han podido ser contenidos o restado su impacto sobre los trabajadores cuando éstos han contado con una sólida influencia de las tradiciones y mecanismos institucionales que ligan los empleadores, los sindicatos y las autoridades públicas y cuando sus luchas poseen un amplio respaldo social.

Afirman que existe un proceso de diferenciación creciente de la mano de obra en un marco de condiciones y oportunidades diversas que acrecientan la polarización de la fuerza de trabajo. En los países estudiados se observa el resurgimiento de desigualdades, sea en torno a los ingresos o a las oportunidades de empleo. Esto no sólo amenaza polarizar a estas sociedades entre los que "tienen" y los que "no tienen", sino que también mina los principios de

solidaridad de los movimientos obreros tradicionalmente organizados (Locke & Kochan, 1995:371).

Aunque sigue reconociendo el papel fundamental de las estrategias de los actores, al considerar los factores históricos nacionales el MIT acepta la existencia de determinantes institucionales que operan con más fuerza en unos países que en otros. Es así como proponen establecer un puente entre las instituciones y las estrategias y llaman la atención sobre la necesidad de adelantar estudios históricos comparativos a nivel internacional, sin olvidar o marginar la esfera micro *“sí se quiere mejorar los modelos teóricos y asumir un papel más activo en el fomento de nuevas políticas”* (Locke, et al, 1995a: 182)².

El peso que el Equipo del M.I.T le confiere a las opciones estratégicas de los actores responde a una opción teórica y metodológica, pero quizás también a una política. Sus investigaciones suelen llamar la atención sobre el poder material e ideológico que tiene hoy el modelo neoliberal sobre las economías de mercado y los principios que rigen la reestructuración económica, concluyen, en consecuencia, que no hay una sola salida (la del mercado) sino múltiples caminos por lo cual los actores deben establecer estrategias viables y propositivas que impidan que la sociedad sea destruida por el mercado.

“Las variaciones que revelaron los estudios realizados, tanto en las prácticas aplicadas como en sus resultados, demuestran que no puede haber una sola respuesta o solución a los problemas que plantea la intensificación de la competencia mercantil. Por otra parte, esas variaciones no corresponden a variaciones puramente aleatorias respecto

² ¿Hay bastante cambio como para requerir un nuevo modelo teórico de relaciones laborales? Nuestra respuesta provisional es que de hecho se está presentando una transformación, aunque no corresponda exactamente a las predicciones o al modelo bien sea de las Opciones Estratégicas de los Actores o de la escuela institucional de pensamiento. Esto sugiere que los estudios futuros aborden las relaciones de empleo bajo un modelo que integre: (1) acciones institucionales y estratégicas u opciones en un solo armazón predictivo, y (2) preste mayor atención a los factores históricos que crean puntos de partida “diferentes” o condiciones de fondo para el cambio (Locke & Kochan, 1995: 379).

de situaciones regidas por las fuerzas del mercado, sino todo lo contrario: *las formas que adoptan las relaciones de empleo son el resultado previsible y sistemático de la acción de los mecanismos institucionales que filtran presiones externas y las estrategias seguidas por los principales actores*. Las pautas observadas en los países con una sólida tradición de relaciones centralizadas tienden a seguir rumbos negociados y progresivos con el objetivo de lograr resultados equilibrados que conformen a distintos grupos sociales y económicos... En cambio, en los Estados Unidos y en el Reino Unido, las modificaciones y reformas han tendido a lograrse por vía unilateral, porque los sindicatos, las instituciones que tradicionalmente los apoyan y sus aliados políticos se mantuvieron a la defensiva... Habrá que renovar las funciones de los sindicatos o idear nuevas formas de representar los intereses de los asalariados en los lugares de trabajo, en las decisiones de las empresas y en los órganos que formulan las políticas industriales y económicas" (Locke, *et al*, 1995: 181, cursiva nuestra).

En ese marco de discusiones y cambios en las relaciones laborales en el mundo se aborda la presente investigación.

- ***Propósito de la investigación***

Esta tesis busca corroborar la pertinencia lógica e interpretativa de la Teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores para la comprensión y explicación de las relaciones laborales en la industria colombiana. Para lograrlo, *primero*, centra la investigación en la empresa y, *segundo*, toma como objeto material la implementación de la *estrategia empresarial* de la Gestión de la Calidad-JAT, que incide directamente en la organización del trabajo, en las relaciones de trabajo y en consecuencia en las relaciones laborales.

A pesar de las variantes en las propuestas de gestión de la calidad-jat todas tienden a alejarse del modelo tradicional de gestión: fragmentado, burocratizado y rígido, basado en el paradigma tecnológico taylorista-fordista. La calidad, la flexibilidad laboral (ampliación horizontal y vertical de tareas, grupos autodirigidos), el autocontrol y las prácticas de mejoramiento continuo se convierten en los pilares

integradores de las diferentes propuestas; además, todas requieren la implicación y el compromiso del trabajador con el proyecto de reestructuración empresarial.

Esta estrategia le demanda a las empresas una organización altamente flexible en recursos materiales, de información y humanos y espacios mínimos de confianza entre empresa y trabajadores. Teórica y empíricamente, si no se cuenta con estas condiciones la introducción de la gestión de calidad puede suponer la transformación de la *forma de relaciones laborales*, es decir, del *orden* empresarial.

En los centros de trabajo esta estrategia se apoya en dos aspectos. *Primero*, se acude a la participación del trabajador, bien sea a través de círculos de calidad, grupos primarios y programas de mejoramiento continuo y de sugerencias, para reclamarle una alta implicación con la productividad, la calidad y el mejoramiento de las actividades o procesos. *Segundo*, se propone abandonar el trabajo en línea y dar paso a los grupos de trabajo. Esta forma organizativa no sólo supone replantear los contenidos de trabajo, los roles, las relaciones entre jefes y trabajadores y entre los mismos trabajadores, sino que exige nuevas conductas y disposición del trabajador para con la empresa. Es decir, implica transformar la organización del trabajo y las relaciones de trabajo.

Teórica y empíricamente, la estrategia de la calidad-jat puede transformar las relaciones laborales en dos sentidos:

1. En ausencia de las *condiciones* apropiadas su introducción requiere la transformación previa de las *relaciones laborales* existentes. Estas deben ser transformadas, incluso de manera drástica, antes de que la estrategia de la gestión de la calidad-jat sea puesta en acto. Es decir, el orden empresarial puede cambiar en tal magnitud que los actores resulten

excluidos –caso de los trabajadores o sindicatos-, eso supone replantear las relaciones entre empresa-sindicato, empresa-trabajador, trabajadores-sindicato y entre los mismos trabajadores. El caso extremo es el de las relaciones antagónicas cuya existencia hace imposible introducir esta estrategia empresarial.

2. El paso del trabajo en línea al trabajo en grupo transforma la organización de trabajo y las relaciones de trabajo -los códigos morales y los roles de trabajo, tanto de jefes como de los operarios. Se transforma parcialmente la organización del trabajo y se replantean las relaciones entre jefes-trabajadores y entre los mismos trabajadores.

Por lo anterior, en esta investigación se plantea que la repercusión de la gestión de la calidad-jat en la transformación de las relaciones laborales depende de la *forma de relaciones laborales* históricamente configurada en las empresas y de las *estrategias elaboradas individual y colectivamente por los trabajadores*.

Las estrategias elaboradas por los empresarios y por los trabajadores, a su vez, están filtradas por la vitalidad de los valores establecidos, o, con mayor especificidad, por la forma como históricamente se han construido socialmente los actores, sean empresarios, trabajadores u organizaciones sindicales. Este marco ideológico de representación del otro es, a nuestro entender, lo que también le confiere relevancia al ámbito de lo político, espacio en el que se validan las luchas de los actores.

El peso de las empresas como centros de decisión estratégica en Colombia, concomitante con la escasa capacidad de regulación que tienen los acuerdos institucionales establecidos entre Estado, gremios empresariales y trabajadores,

permite hablar de *formas de relaciones laborales* para enfatizar en las relaciones sociales e instituciones consolidadas en el ámbito de la empresa. Algunas de ellas casi desaparecidas o en proceso de transformación (“relaciones paternalistas apoyadas en la subordinación sindical” , “antagónicas entre capital y trabajo” y “relaciones corruptas y de clientela”); otras que adquieren mayor presencia en los últimos años (“relaciones neopaternalistas basadas en la exclusión o subordinación sindical”, “relaciones basadas en un compromiso productivista y pragmatismo sindical” y “formas orientadas hacia la construcción de relaciones de cooperación conflictiva”) y otras cuya forma sufre pocos cambios (“relaciones autocráticas”). Esas diversas *Formas* de relaciones filtran las presiones del entorno y las estrategias empresariales y, en esa medida, influyen en los efectos que tenga la Gestión de la Calidad-JAT sobre las relaciones laborales.

En este orden de ideas, la repercusión de la estrategia de la gestión de la calidad en las relaciones laborales será más radical y conflictiva en aquellas empresas donde existan sólidas instituciones reguladoras del trabajo pero, sobre todo, donde las estrategias de las organizaciones sindicales estén en contravía de las estrategias empresariales. Es decir, el nivel de institucionalización de las practicas de trabajo, sumado a la existencia o no de relaciones de confianza entre empresa y trabajadores, determinará la forma como se llevan a cabo los cambios.

Además de las *estrategias*, el equipo del M.I.T. destaca el *entorno empresarial* como uno de los determinantes de los cambios en las relaciones laborales. En este sentido, los ámbitos económico, del mercado laboral y de las relaciones laborales a nivel institucional, filtran las estrategias empresariales, a la vez que presionan su implementación. Esto no implica que se desconozca o desestime que tanto la dirección empresarial como los trabajadores y sus organizaciones son actores históricos con ideas, necesidades y objetivos propios, y no actores

meramente pasivos que responden a factores del entorno cuyo efecto combinado determina la forma en que deben comportarse y se comportan de hecho.

En Colombia, la estrategia empresarial de la calidad total-jat se lleva a cabo en el marco de un entorno económico cuyas reglas de juego cambian y de uno político altamente conflictivo y violento. Los empresarios pasan de un entorno protegido a uno caracterizado por la liberalización del mercado lo cual les supuso afrontar la competencia de un capital libre de controles, más volátil, y de un mercado más exigente en cuanto a calidad, diversidad, servicios y precios.

La globalización apoyada en políticas neoliberales potencia los mecanismos productores de incertidumbre e inseguridad los cuales, sumados a los factores internos, restan continuidad y coherencia a las estrategias empresariales porque propician la implementación de dos estrategias contradictorias. Por un lado, una sistémica y de procesos que se apoya en la motivación y las relaciones de confianza entre empresarios y trabajadores y, por otro, una de costos. Esta contradicción ha radicalizado los cambios y elevado el conflicto, con altos costos sociales para los trabajadores en lo referente a condiciones de empleo y posibilidades de autoorganización.

Esta investigación pone a prueba la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores respecto a la particularidad del caso colombiano, expresada en: primero, las empresas adelantan estrategias en un ámbito político violento y conflictivo, en una estructura económica frágil y dependiente y en un mercado laboral desbordado por la oferta, cada vez más heterogéneo y muy flexible. Segundo, la empresa es centro de decisión y orientación estratégica en materia de relaciones de empleo y de trabajo (la dirección empresarial suele contar con una alta discrecionalidad). Tercero, existe una tradición de relaciones de baja confianza entre empresarios y trabajadores alimentada por un entorno político conflictivo;

los trabajadores no han logrado llevar sus intereses a un plano político lo que ha dificultado su validación como actores en la negociación o concertación. Por último, todo esto se ha traducido en la existencia de un sistema de relaciones laborales frágil que concuerda con la escasa confianza en las instituciones, común a todos los actores involucrados.

Las empresas adelantan estrategias en un marco institucional muy endeble, carente de confianza en las instituciones y con relaciones también de baja confianza entre empresa y trabajadores; es, evidentemente, una situación poco propicia para adelantar estrategias de reestructuración eficientes y eficaces.

- ***Metodología***

Para probar la propuesta del Equipo del M.I.T. esta investigación abordó el estudio de las relaciones laborales en tres niveles. El primero comprende el marco institucional tradicionalmente abordado por los estudiosos sobre esta temática, que liga las estrategias de los tres actores -Estado, gremios empresariales y trabajadores- y su influjo sobre las relaciones laborales en las empresas. El segundo nivel es el de la negociación colectiva y las políticas de personal. El último se centra en las relaciones en el centro de trabajo. Los dos últimos niveles son expuestos de manera conjunta por la forma particular de *negociación por empresa* que existe en Colombia.

De acuerdo con lo anterior, se usó material empírico de carácter secundario, en especial para abordar el primer nivel. Para los dos últimos se acudió a la elaboración de estudios de caso que permitieron interrelacionar las estrategias desplegadas en los distintos niveles y por los diferentes actores, además de

observar la diversidad de intereses y contradicciones. Como lo sugiere el Equipo del M.IT. esta aproximación teórica y metodológica posibilitó:

“... detectar las diferencias sistemáticas causadas por factores peculiares, tales como la evolución histórica, la vitalidad de los valores establecidos, la fuerza de los mecanismos institucionales y la orientación de las opciones estratégicas adoptadas por los principales actores” (Locke, *et al*, 1995: 183).

En este marco metodológico se realizaron 160 entrevistas en profundidad, semiestructuradas con directivos empresariales, ingenieros, supervisores, trabajadores y dirigentes sindicales, algunos de ellos ya retirados de la empresa o del sindicato. En la etapa de investigación los estudios de caso permitieron reconstruir los procesos históricos y las vivencias e intereses de los diferentes actores. En el momento expositivo (cuarta parte de esta investigación) algunos de dichos estudios de caso cumplen el papel de contrastar los hallazgos empíricos con las consideraciones teóricas; también sirven de base para comparar los efectos de la gestión de la calidad total-jat en ámbitos empresariales regidos por relaciones laborales similares o totalmente diferentes y con presencia o no de sindicato.

Las empresas visitadas eran modelos considerados socialmente a imitar en la gestión de la calidad-jat; están ubicadas en Medellín, Bogotá y Cali. Además de su relevancia social se buscó que tipificaran una de las determinadas *formas de relaciones laborales* y que contaran o no con *organización sindical*.

- ***Estructura expositiva de la investigación***

De acuerdo con el marco teórico planteado por el Equipo del M.I.T. se destacan los aspectos históricos, el entorno empresarial (económico y mercado laboral) que presiona la asunción de determinadas estrategias y que las filtra, la fuerza de los

mecanismos institucionales a nivel externo (en especial el marco institucional de las relaciones laborales) e interno (la *forma de relaciones laborales*) y fundamentalmente las estrategias individuales y colectivas de los empresarios y de los trabajadores.

La estructura expositiva de la presente investigación está integrada por cinco partes, compuestas a su vez por capítulos.

La primera parte profundiza en la propuesta teórica del Equipo del M.I.T., busca desentrañar qué entiende por *estrategia* y su vínculo con las *instituciones* para establecer un puente teórico entre los dos conceptos que permita explicar y comprender los cambios en las relaciones laborales. Además, destaca la ausencia del ámbito político y de sus actores en esta teoría; para esta investigación, al contrario, es uno de los determinantes no sólo de los cambios sino de la particularidad de las relaciones laborales en Colombia.

La segunda parte centra el interés en tres aspectos del entorno: el económico, el mercado laboral y el régimen de relaciones laborales.

En el capítulo del *entorno económico* se explica cómo la apertura económica presionó a las empresas grandes y medianas a adelantar proyectos de reestructuración cada vez más sistemáticos y globales; entre ellos se cuenta la gestión de la calidad total-jat. Sin embargo, la globalización genera que los factores determinantes de la competencia actúen en instancias adicionales a las productivas. Desde esta perspectiva no puede afirmarse con certeza que la eficiencia y la competitividad sean exclusivas del orden empresarial, está visto que demandan la coordinación entre diferentes actores e instituciones de orden nacional e internacional. Esto es más evidente cuando no se cuenta con un

entorno político con espacios mínimos de confianza como ocurre en el caso colombiano.

En el capítulo correspondiente al *entorno del mercado de trabajo* se constata empíricamente que las estrategias empresariales configuran la demanda de la fuerza de trabajo. El avance de la desregulación y fortaleza del discurso neoliberal, se traduce en la flexibilización del mercado laboral y legitima la *estrategia empresarial* de reducción de costos laborales. En este contexto se desvanece el poder social de negociación de los trabajadores mientras se fortalece la tradicional discrecionalidad empresarial sobre la regulación del mercado laboral.

La segunda parte se cierra con el capítulo sobre *las relaciones laborales*. En él se recalca que el conflicto en las empresas no es independiente del conflicto político y social del país, que ha configurado históricamente una forma de hacer política y contribuido a la construcción de los actores empresariales. El conflicto político ha restado autonomía a las organizaciones de los trabajadores y construido representaciones del otro como el “*enemigo*”, como el “*subordinado*” o como del que hay que “*desconfiar*”, hasta el punto de llegar a criminalizar la lucha sindical y a deslegitimar al sindicato como actor negociador. Esta lógica conduce a radicalizar los cambios o a silenciar el conflicto.

La tercera parte expone los elementos conceptuales de la Gestión de la Calidad-JAT y presenta la particularidad de su configuración como estrategia empresarial asumida por un grupo importante de empresarios colombianos. Muestra dos fases de introducción, una llamada de *sensibilización y participación* y otra *sistémica y de procesos*.

La *cuarta parte* se adentra en los centros de trabajo para contrastar empíricamente la capacidad explicativa y comprensiva de la teoría de las Opciones Estratégica de los actores.

Todos los capítulos buscan dar respuestas a tres aspectos sustanciales de la tesis. El primero, se pregunta si la repercusión de esta estrategia es diferente o no según la forma de relación laboral existente. Para dilucidar el asunto en el capítulo ocho se presenta el caso de Sofasa, caracterizado por la existencia de *relaciones antagónicas*, y en el capítulo nueve el caso de Incolbestos empresa en la que se consolidaron *relaciones paternalistas*. Estos dos casos extremos permiten comparar los efectos diversos, directos e indirectos, de la gestión de la calidad sobre las *relaciones laborales*.

El segundo, describe cómo las *estrategias sindicales* filtran la estrategia *empresarial* de la gestión de la calidad-jat. Para tal efecto el capítulo diez estudia dos empresas con una tradición de *relaciones antagónicas* y contrasta empíricamente si las respuestas diferenciales de las organizaciones sindicales en contextos similares tienen o no efectos diversos sobre la transformación de las *formas de relaciones laborales*.

La *cuarta parte* finaliza con el capítulo once en el cual se busca determinar los efectos de esta estrategia sobre la *organización del trabajo* -participación, autonomía y cooperación- y las *relaciones de trabajo* -roles de trabajo.

La *quinta parte* está destinada a la síntesis. El capítulo doce recoge los resultados de la estrategia de la gestión de la calidad-jat y compara sus efectos en aspectos considerados teóricamente y empíricamente relevantes: *las formas de relaciones laborales* y *la organización del trabajo*, para lo cual se elaboran cuadros de resumen y se resaltan los aspectos comunes y los diferentes.

Finalmente, en un apartado distinto, se realiza una reflexión general y se vuelve sobre aspectos teóricos de la propuesta del Equipo del M.I.T.. Se resalta su pertinencia y sus límites como herramienta para la comprensión y explicación de las relaciones laborales en países como Colombia.

En términos de la relevancia social de la investigación, la comprensión de la gestión asociada a la calidad-jat y a sus implicaciones en las relaciones laborales, resulta importante en la medida en que estos programas fueron asumidos por varios grupos empresariales como una de las estrategias de desarrollo que le permitirían al país aventurarse de manera eficaz en las nuevas exigencias del mercado nacional e internacional.

Por último, la reflexión sobre los conflictos en el trabajo y sus formas y mecanismos de regulación puede contribuir a superar uno de los múltiples obstáculos para la construcción de una sociedad más política y democrática³, pues a pesar de los impedimentos materiales los individuos siguen proyectando y orientando su existencia alrededor del trabajo. Sólo el trabajo le puede permitir al individuo desarrollar otros roles y ser autónomo para actuar de manera responsable en una sociedad en la que se desvanecen los frágiles lazos de corresponsabilidad social existentes.

³ Para Bauman, “la reflexión crítica es la esencia de toda *política* genuina (diferenciada de lo meramente “político”, es decir, lo relacionado con el ejercicio del poder). La política es un esfuerzo efectivo y práctico destinado a someter las instituciones que se arrojan validez de *ipso* a la prueba de la validez de *jure*. Y la democracia es un espacio de reflexión crítica, cuya identidad distintiva depende de esa reflexión. O podemos definir la política ... “como una actividad lúcida y explícita que se ocupa de instaurar instituciones deseables y [podemos definir] la democracia como el régimen de autoinstitución lúcida y explícita, en la medida de lo posible, de las instituciones sociales que dependen de la actividad colectiva explícita. Casi es innecesario agregar que esta autoinstitución es un movimiento incesante, que no se propone una “sociedad perfecta” (expresión perfectamente vacía), sino más bien una sociedad que sea tan libre y justa como sea posible. Es el movimiento que yo llamo el proyecto de una sociedad autónoma y que, para tener éxito, debe establecer una sociedad democrática (Cornelius Catoriadis, “Democracy as procedure... ob. cit. pp.4 y 5) (Bauman, 1999: 93).

- *Agradecimientos*

Quiero agradecer a los empresarios que cedieron pese a sus dudas y confiaron en mí para las prácticas empresariales, a los ingenieros, supervisores y, en especial, a los trabajadores quienes abandonaron sus temores y compartieron conmigo sus experiencias en el trabajo y sus miedos.

Por los aciertos que haya en este informe quisiera agradecer a personas que me acompañaron en esta tesis y a personas que han estado en el pasado y con las cuales he ido comprendiendo, poco a poco, cómo transcurre la vida de los trabajadores colombianos en las empresas. A Rainer Dombois y a Anita Weiss, a solidaridades pasadas brindadas por Alonso Correa y a solidaridades permanentemente presentes como la de Nayibe Peña, cuya presencia desde la distancia me animó a terminar, gracias por sus correcciones finales a los textos; a mis compañeros del Corporación Investigación Social Contemporánea por haber compartido un proyecto en común.

Al profesor Carlos Prieto por sus valiosos y sutiles comentarios a este trabajo y porque su apoyo permanente ha facilitado mi estadía en la Universidad.

A Alejandro Cuadra por su apoyo incondicional en la primera fase de esta investigación, a mi amiga Zaida López por su entrañable amistad y a Enrique Seco por su infinita solidaridad y compañía, especialmente en la recta final de este trabajo.

A nivel institucional quiero agradecer a Colciencias por haber apoyado la investigación, base de la presente tesis. A la Agencia Española de Cooperación Internacional por la beca otorgada para realizar los estudios de doctorado en

España, en especial a Carmina por su calidez humana, y porque considero que este tipo instituciones son responsables de seguir cumpliendo un papel estratégico en la formación de investigadores de países en desarrollo. A todos los profesores del Departamento de Sociología I cuyas discusiones en clase indirectamente contribuyeron a clarificar las reflexiones teóricas planteadas en esta investigación. Y finalmente, a todas las personas que integran el Centro de Informática de Sociología y Política de la Universidad Complutense de Madrid por su asesoría técnica y disposición permanente para contribuir al buen fin de este trabajo.

PRIMERA PARTE

TEORÍA, PROBLEMA Y METODOLOGÍA

MARCO TEÓRICO
LAS RELACIONES LABORALES

CAPÍTULO UNO

La teoría de las relaciones laborales ha estado en permanente debate desde 1958. Las “Opciones Estratégicas de los Actores”, propuesta teórica desarrollada por investigadores de la Sección de Relaciones Industriales Slon School of Management, vinculada al Departamento de Massachusetts Institute of Technology (M.I.T), y que busca superar el enfoque de sistemas planteado por Dunlop, ha sido ampliamente aceptada por estudiosos de las relaciones laborales en los Estados Unidos de América. Pertenecen a esta escuela investigadores como Thomas Kochan, Michael Piore, Harriz Katz, Robert MacKersie, Michael Useem, Paul Osterman, Richard Locke, Russell Lansbury y John Paul MacDuffie, entre otros.

Esta investigación toma a “Las Opciones Estratégicas de los Actores” como marco orientador por su consistencia teórica¹ y capacidad explicativa. Varios estudios validan esta propuesta, entre ellos *The second industrial Divide-Possibilities for prosperity* (Piore, Michael y Sabel, Charles, 1984), *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos* (Kochan, Thomas, Katz C. Harriz y MacKersie, Robert, 1993), *Employment relations in a changing world Economy* (Kochan, Thomas, Locke, Richard and Piore Michael (edit), 1995) y *After lean production, envolving employment practices in the world auto industry* (Kochan, Thomas, Lansbury, Russell D. y MacDuffie, John Paul, edt.1997). Estas investigaciones, además, aplican y refinan la teoría en países industrializados y de industrialización reciente como, por un lado, Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, Suecia, Noruega, España, Canadá, Australia, Japón y, por otro, Brasil, Corea y Sur África.

¹ Aunque el equipo del MIT no presenta una teoría explícita sobre las relaciones laborales, su tesis sobre los determinantes de los cambios en las relaciones laborales es bastante sugestiva; la presente investigación hace un análisis teórico de esta tesis. Ese es el tema que se desarrolla en este capítulo.

A continuación se hace una breve presentación del enfoque de sistemas de Dunlop que la escuela del M.I.T busca superar. Seguidamente se exponen los principales conceptos y premisas del enfoque de las Opciones Estratégicas de los Actores cuya coherencia teórica pretende esclarecer este capítulo.

1.1. EL ENFOQUE DE SISTEMAS DE DUNLOP

Las relaciones laborales se configuran como un campo de estudio distinto al económico y al político como consecuencia de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. En sus comienzos fue una preocupación de la política pública, se enfocó en la organización de los trabajadores en sindicatos y en la manera como los trabajadores organizados actuaban para estructurar la economía y, a través de ella, la sociedad en que vivían. Las relaciones laborales intentaban encausar y controlar ese proceso mediante la política pública, es decir, entender cómo podría ser institucionalizado (Richard Locke, Michael Piore y Thomas Kochan, 1995: i).

Esta disciplina empieza a consolidarse en la década del cincuenta y sesenta con las obras pioneras de John Dunlop, *Industrial relations systems* (1958) y el trabajo conjunto de este autor con Kerr, Harbison y Myers en la obra el “*Industrialismo y el hombre industrial*” (1960).

Su principal interés fue sentar las bases teóricas de la disciplina de las relaciones laborales o industriales². En su momento representó una ruptura con el

² En esta investigación se hablará indistintamente de relaciones laborales o industriales.

tradicional empirismo que caracterizaba los estudios sobre las relaciones industriales, muchos de ellos centrados en las negociaciones colectivas. En 1963 Kerr, Dunlop, Harbison y Myers planteaban:

“En lugar de concentrarnos tan intensamente en la protesta, nos volvimos hacia el fenómeno realmente universal que afecta a los trabajadores: la inevitable estructuración de los administradores y los administrados en el transcurso de la industrialización. Por doquiera se desarrolla una compleja trama reglamentaria que enlaza el trabajador con el proceso industrial, con su trabajo, con su comunidad, con los moldes de conducta. ¿Quién elabora las normas? ¿Cuál es la naturaleza de ellas? El problema laboral por excelencia en el desarrollo económico no es el cómo manejar la protesta, sino el de la estructuración de la fuerza de trabajo” (Kerr, *et al*/1963:18).

Estos investigadores se interesaron, y esa fue su contribución, en reclamar para las relaciones industriales el carácter de disciplina con un objetivo propio:

“Explicar los motivos por los que se establecen determinadas reglas en determinados sistemas de relaciones industriales y cómo y por qué cambian en respuesta a cambios que afectan al sistema” (Dunlop, 1978:22).

En su libro *Sistema de relaciones industriales* Dunlop sostiene:

“La idea de un sistema de relaciones industriales implica una unidad, una interdependencia y un equilibrio interno que puede ser restaurado si el sistema se tambalea, con tal que no haya cambios fundamentales en los actores, contextos o ideologías. Los sistemas de relaciones industriales muestran una gran tenacidad y persistencia. La unidad esencial de un sistema de relaciones industriales hace surgir dudas acerca de la transferencia de reglas, prácticas o arreglos de un sistema a otro” (Dunlop, 1978: 46).

La propuesta de Dunlop tiene gran influencia de la teoría de sistemas parsoniana lo cual explica que sitúe todas las disputas industriales, y la forma en que se manejan, dentro de un “sistema de relaciones industriales” cuya dimensión, a su vez, puede variar de una empresa a un sector o al conjunto del país. Pero, aunque

varíe su dimensión, un sistema de relaciones industriales posee ciertas propiedades y estructuras comunes y responde a influencias específicas. Involucra tres grupos de actores: 1) los trabajadores y sus organizaciones, 2) los gerentes y sus organizaciones y 3) los organismos estatales que se ocupan del centro de trabajo y de la comunidad laboral.

Cada sistema de relaciones industriales crea un complejo de reglas con el fin de gobernar el lugar de trabajo y la comunidad laboral. Supone que los actores se enfrentan en un contexto ambiental compuesto por tres contextos interrelacionados: 1) las características tecnológicas del lugar del trabajo y de la comunidad laboral, 2) los imperativos del mercado y del presupuesto que afectan a los actores y 3) la situación y distribución de poder en el conjunto de la sociedad. El sistema se mantiene unido por una ideología o entendimiento compartido por todos los actores que da cohesión al sistema y por un cuerpo de normas que rigen los comportamientos de los diversos actores (Dunlop, 1978: 21, 31).

Para Kerr, Dunlop, Harbison y Myers (1963) todo sistema de relaciones industriales, independientemente de su forma, cumple por lo menos tres funciones fundamentales en las sociedades industrializadas:

1. Define los deberes y responsabilidades correspondientes a los trabajadores, los gerentes y el Estado; define y establece las relaciones de poder y autoridad.
2. Controla y mantiene dentro de límites tolerables las reacciones de los trabajadores industriales y los directores frente a las dislocaciones, frustraciones e incertidumbres inherentes al proceso de industrialización.

3. Establece el complejo de normas, prácticas y reglamentos, tanto sustantivos como de procedimiento, necesario para el lugar y la comunidad de trabajo.

Estas tres son funciones interdependientes pero no necesariamente se realizan de la misma manera, ni según las mismas disposiciones, en los diferentes sistemas de relaciones industriales (Kerr *et al*, 1963:245).

Para Kerr *et al*, la institucionalización de las relaciones laborales, es decir, su cristalización en un sistema tripartito, es inherente a todo proceso de industrialización:

“La industrialización es una fuerza dinámica central que opera en todo el mundo ... por industrialización entendemos la totalidad de relaciones entre los trabajadores, los empleadores y la sociedad conforme evolucionan para poder evaluar las nuevas máquinas, procesos y servicios que la tecnología moderna ha puesto a su disposición” (Kerr, *et al*, 1971: 590).

En los sistemas de relaciones industriales se refleja el tema persistente de la uniformidad y la diversidad en la industrialización. Todos los sistemas comprenden trabajadores, gerentes y Estado. Todos cumplen las funciones de definir las relaciones de poder y autoridad, controlar la protesta laboral y establecer un complejo de normas. Todos recurren a líderes de carrera o a profesionales a niveles nacionales. Todos establecen normas similares conforme a la tecnología común y las condiciones de mercado (Kerr *et al*, 1963:245). Estas coincidencias significan, según estos investigadores, que el proceso de industrialización converge, necesariamente, en sistemas de relaciones industriales.

No obstante las similitudes:

“Los sistemas de relaciones industriales reflejan también una significativa diversidad. Fueron iniciados en períodos históricos diferentes, cada uno de los cuales ha dejado su huella indeleble. Comenzaron desde diferentes grados de retraso. También difieren en el momento actual, puesto que reflejan diferentes etapas y velocidades de desarrollo económico. Compiten con culturas preindustriales totalmente diferentes. Las sociedades industrializantes se encuentran bajo el mando de diversas elites que sustentan diferentes conceptos y programas para los nacientes sistemas de relaciones industriales” (Kerr *et al*, 1963:245).

Las variaciones se refieren, sobre todo, a las formas de acción de las minorías que organizan el proceso de industrialización: la clase media, la minoría dinástica, los intelectuales revolucionarios, los administradores coloniales y los líderes nacionalistas.

En la industrialización adelantada por la clase media son los gerentes³ industriales, públicos o privados, y sus colegas técnicos y profesionales, y no los trabajadores, los que tienen el papel más significativo y decisivo. En gran medida son los gerentes quienes crean y aplican la tecnología, los que determinan las transformaciones en las especializaciones y responsabilidades, los que influyen sobre el impacto de tales cambios en la fuerza de trabajo y los que ejercen la dirección en una sociedad tecnológica. Contradiendo la tradición marxista ellos son la “vanguardia” del futuro. Esta importancia no significa que los trabajadores y sus organizaciones no ejerzan influencia en el curso de la industrialización (Kerr *et al*, 1963: 37) sino que una vez cristalizada la industrialización se crea

³ El término “gerencia” es difícil de definir; significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores. Otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Algunos científicos sociales consideran a los gerentes como a una clase con posición y poder definibles en una sociedad. La gerencia, ciertamente, es todo esto y tal vez más. Posee dimensiones económicas, sociales y políticas (Kerr *et al*, 1963:143).

una normatividad que rige a los sujetos, estabiliza las relaciones laborales y desestima las estrategias o acciones de los actores.

Las estrategias de las elites se orientan tanto a lograr la estabilidad y permanencia del sistema que llegan a desconocer a los actores implicados en la creación, el cambio y la interpretación de las normas:

“... la gerencia puede considerarse como una autoridad que elabora norma para los dirigidos. Este papel se esfuerza por establecer, mantener y legitimizar sus prerrogativas para determinar las fuerzas de trabajo industria” (Kerr *et al*, 1963:144).

Para Kerr *et al*, el problema central de las relaciones laborales en todo el mundo no es la confrontación entre el capital y la mano de obra, sino la estructuración misma de la fuerza de trabajo: la forma como se contrata, desarrolla y mantiene. Esta es la tarea cotidiana de las relaciones laborales en todas partes⁴ (Kerr, *et al*, 1971: 591).

Por último, en la obra *El industrialismo y el hombre industrial*, Kerr *et al*, refuerzan el papel del contexto y afirman:

“Originalmente nos propusimos hablar solamente del tema relativo a las relaciones trabajador-gerencia-Estado. Pero tales relaciones existen en cierto contexto, no constituyen fenómenos aislados en la sociedad; ellas son, en última instancia, resultados determinados más que fuerzas determinantes. Para estudiar estas relaciones, consecuentemente, es necesario estudiar su contexto” (Kerr, *et al*, 1963:7).

⁴ “El reclutamiento es el primer paso en el desarrollo de la fuerza de trabajo industrial. Consiste en el proceso de escoger, contratar y asignar personas a los puestos. Este proceso puede repetirse muchas veces con el mismo individuo. La integración es un proceso más largo y complejo. Consiste en lograr la adhesión permanente al empleo industrial y su aceptación como un medio de vida. El progreso es el proceso de formar las destrezas, los hábitos de trabajo y los incentivos para el empleo productivo. El mantenimiento incluye los diversos sistemas que se requieren para proveer seguridad a los trabajadores integrados, tanto en el trabajo como fuera de él” (Kerr, *et al*, 1963: 175).

- **Límites del modelo de Dunlop**

A pesar de las críticas hechas a este enfoque, una de las virtudes que se le reconoce es su voluntad de abarcar el conjunto de relaciones industriales y explicitar una base teórica.

Si miramos hacia atrás, por ejemplo, F.W. Taylor no quería formular un modelo teórico, hablaba en términos de método y rechazaba la noción de sistema, de hecho, fue uno de los primeros en plantear la posibilidad de un análisis científico de la organización industrial. Por su parte, Elton Mayo cuestionaba el pensamiento individualizador y tecnicista de Taylor e insistía en el trabajo como actividad de grupo; le concedía gran importancia a las motivaciones psicológicas y sociales de los trabajadores. No obstante ambos autores partían de los mismos supuestos: 1) Encontrar los factores que influyen en la producción y cómo se la puede aumentar. 2) Conciben a la empresa como una unidad cerrada de la que se excluyen los elementos exteriores. 3) La organización es vista como una suma de individuos que pueden tener intereses individuales y diversos pero nunca antagónicos y que colaboran “lógicamente” por un engrandecimiento de la empresa (Estivill, 1978:16).

Dunlop se distancia de esta noción eficientista y de la noción de la empresa como una unidad cerrada. Según Estivill (1978) uno de los méritos del sistema de relaciones industriales de Dunlop es que, siendo fiel a los supuestos ideológicos de los anteriores pensadores, los desborda. En primer lugar porque al afirmar que el elemento sustantivo de las relaciones sociales en el trabajo es su cuerpo de reglas de conducta rebasa la insistencia tecnológica y psicológica propias de

Taylor y de Mayo. Amplía la perspectiva y se sitúa en una vertiente más sociológica y jurídica. En segundo lugar, porque al tener en cuenta los imperativos técnicos, de mercado y presupuestario y la distribución del poder rompe las fronteras del territorio exclusivo de la empresa lo cual se refuerza con su propuesta sobre la composición de los actores que intervienen en las relaciones industriales (Estado, trabajadores y empresarios). En este sentido Dunlop da un paso adelante al incorporar a su modelo las diversas organizaciones que pueden agrupar a los actores como instancias colectivas diferenciadas, esto es, el sindicalismo obrero y los organismos patronales (Estivill, 1978:10).

Para Watson (1994) este enfoque, que se enmarca dentro de la teoría estructural funcionalista parsoniana, supera la metáfora clásica de la dirección que concibe la organización como una máquina racionalmente concebida y construida para cumplir de forma eficiente los objetivos de sus diseñadores. Dunlop sustituye esta concepción por la metáfora de la organización como un organismo vivo y en constante adaptación para supervivir en un entorno potencialmente amenazador. En primer lugar, reconoce que las estructuras oficiales establecidas por los fundadores son más bien pautas de relaciones que sufren un proceso constante de adaptación para permitir que la empresa se mantenga. En segundo lugar, resalta las estrechas interrelaciones entre las diferentes partes o “subsistemas” de la organización y la tendencia a que los cambios en una parte del sistema influyan en las otras (Watson, 1994).

No obstante, el valor del pensamiento de sistemas radica en el protagonismo que confiere a las estructuras y pautas de la vida social corrigiendo así los enfoques excesivamente individualistas que suelen llamarse “psicologismo”. Sin embargo, el enfoque de Dunlop lleva a reificar las normas, las estructuras terminan sustituyendo a los actores como foco de atención; éste no parece reconocer que el

mundo social es creación de los individuos y grupos que interactúan asignando *significados* y haciendo *interpretaciones* de sus situaciones.

La postura teórica estructural-funcionalista que subyace a este enfoque lleva a sus autores a asumir una constante preocupación por la estabilidad del sistema de relaciones industriales. En esta propuesta la ideología y las normas tienen un papel relevante como reguladoras y garantes del orden. En este punto se centran las críticas hechas al enfoque de Dunlop.

La ideología, según Dunlop, es el conjunto de ideas y creencias “sostenidas comúnmente por los actores” implicados, que tiende a crear una estabilidad social. El hecho de compartir valores comunes subyacentes en el proceso productivo cuyo objeto es la producción de bienes y servicios puede eliminar el conflicto, cada actor adquiere carácter y comportamiento de socio lo que crea las bases para una relación de cooperación y armonía. Por esta razón Dunlop no estudia el conflicto en cuanto a sus orígenes y reproducción sino a su control (Lucena, 1998: 54).

En esta línea, Hyman (1981) cuestiona el papel que cumplen las normas como reguladoras y estabilizadoras del sistema y, en general, la importancia que adquiere el problema del “orden”: a Dunlop le interesa más saber cómo se estabilizan las pautas de relación social, que averiguar los efectos que tienen sobre ellas los desafíos a la estructura social imperante (Hyman, 1981: 21). Dunlop, dice Hyman, da una excesiva importancia a la integración y el consenso, tanto en las sociedades como en las organizaciones del trabajo, en detrimento de los conflictos subyacentes y las diferencias fundamentales de interés. Aunque reconoce dichas diferencias concibe a los grupos de interés dentro de un modelo

político “pluralista” que ve a las partes en conflicto como más o menos equilibradas en términos de poder:

“Proyectamos un futuro, aún muy lejano, representado por una sociedad industrial pluralista de alcance mundial: una sociedad en la que la diversidad y la uniformidad lucharán aún por la supremacía y en la cual los gerentes y los dirigidos todavía proseguirán sus interminables escaramuzas, pero en la cual las batallas titánicas que caracterizan a nuestro período de transición ya habrán ingresado en las páginas de la historia” (Kerr, *et al*, 1963:12).

Kerr, *et al*, (1963) creen que se presenta una declinación de la protesta abierta. El descontento de los trabajadores, reflejado en formas explosivas de protesta, tiende a alcanzar su máximo en las etapas iniciales de industrialización y a declinar a medida que los trabajadores se acostumbran más a ella. Bajo las premisas de la estabilidad del sistema y de la unidad de intereses, es muy difícil imaginar cómo podría aplicarse el modelo de Dunlop a los momentos de ruptura histórica (fase revolucionaria, guerras), a las sociedades en vía de desarrollo o a las que están atravesadas por graves contradicciones antagónicas. Las dificultades para aplicar este modelo teórico a las situaciones más distantes del mundo norteamericano representan los límites más claros de este trabajo.

La sociedad industrializada estadounidense no sólo es el soporte del sistema de relaciones industriales de Dunlop sino que el autor la toma como unidad de análisis.

Esto es evidente cuando define el papel integrador de la ideología y la implicación de unidad, interdependencia y equilibrio interno del sistema (Estivill, 1978: 13).

Dunlop supone que empresarios y trabajadores disfrutan de la misma situación de partida y, aunque reconoce que tienen intereses distintos, cree que la presión que ejercen puede inclinar la balanza a favor de uno u otro. El Estado interviene desde afuera. Para Estivill (1978) las deficiencias de la posición de Dunlop en lo que respecta al poder están en la falacia de la igualdad de origen y de la neutralidad de la dimensión política.

Esta teoría considera que toda sociedad industrializada tiene un sistema de relaciones laborales integrado por actores que gozan de poder de negociación (empresarios y trabajadores) bajo la regulación del Estado. Pero esta situación es poco frecuente en muchos países latinoamericanos donde la legitimación de los actores sindicales o la regulación o intermediación del Estado en las relaciones laborales no han sido paralelas al proceso de industrialización.

En 1971 Kerr, Dunlop, Harbison y Myers reconsideraron su postura y plantearon que los países en “fase de desarrollarse” presentan una serie de particularidades que impiden la aplicación completa de su modelo; reconocieron, además, que en estas sociedades la falta de consenso es más generalizada. Entre las especificidades citadas están: 1) el estancamiento rural, 2) el crecimiento desordenado de subclases urbanas, 3) la enseñanza no está orientada hacia las necesidades del desarrollo; 4) fallas en la organización burocrática y corrupción y 5) altas tasas de crecimiento demográfico y de la fuerza de trabajo (Kerr, *et al*, 1971: 594).

La influencia del pensamiento de sistemas en las relaciones industriales ha sido menos duradera en Europa, especialmente en aquellos países que adoptaron una visión del conflicto industrial. Es el caso de Richard Hyman (1975) de la Universidad de Warwick, Inglaterra, que acomete el estudio de las relaciones

laborales desde la óptica marxista. Para Hyman la noción de ideología que presenta Dunlop destaca el grado de consenso sobre el trabajo y sus compensaciones en las sociedades modernas. Esta corriente pensaba que la sociología debía resaltar sobre todo el conflicto industrial en el contexto de las desigualdades básicas materiales y de poder presentes en la sociedad como un todo. Así mismo debía prestar atención al papel de la dominación, la explotación y el conflicto de clases en las relaciones de trabajo.

Para el enfoque propuesto por Hyman, las empresas capitalistas necesitan obtener plusvalía para subsistir y la plusvalía está en la compra de fuerza de trabajo, la cual es tratada como una mercancía. Esta situación estructural representa un permanente motivo de conflicto que no siempre se manifiesta abiertamente. Hay estructuras políticas e instituciones laborales cuyo objetivo es reconciliar los conflictos o, al menos, lograr que se perciban como superados (Lucena, 1987).

Para Hyman las relaciones industriales son un proceso de control de las relaciones de trabajo; cuatro categorías fundamentales estructuran su teoría: totalidad, cambio, contradicción y praxis. *Totalidad* significa que diferentes fenómenos sociales están interrelacionados y que, por tanto, ninguna área de la vida social debe ser analizada aisladamente. *Cambio* hace referencia al carácter esencialmente dinámico de la realidad. *Contradicción* es la noción vital para explicar el cambio pues su motor es el conflicto que surge de la confrontación de intereses. Y, finalmente la *Praxis* es el concepto crucial en la perspectiva marxista, mezcla de esperanza y responsabilidad. En palabras de Marx:

"Los hombres hacen su propia historia aún cuando no la hacen bajo circunstancias que ellos han elegido, sino bajo circunstancias que han encontrado dadas y transmitidas por el pasado".

De acuerdo con las anteriores categorías conceptuales Hyman señala:

"Las relaciones industriales estudian los procesos de control sobre las relaciones de trabajo; y entre otros aspectos revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acción colectivas de los trabajadores... La noción de sistema de relaciones industriales tiene validez analítica en la medida en que incorpora la existencia de procesos y fuerzas contradictorias, y a partir de aquí considera que tanto la estabilidad como la inestabilidad tienen igual transcendencia en cuanto ambas constituyen 'resultados del sistema' (es necesario) tener en cuenta los orígenes además las consecuencias del conflicto laboral" (Hyman, 1981:22).

Al contrario que Dunlop, Hyman considera que la reglamentación del trabajo no sería sino un caso particular de esta dinámica de control.

No obstante la influencia de la propuesta de Hyman en algunos círculos europeos, los investigadores del M.I.T que proponen el enfoque de las Opciones Estratégicas de los Actores parten de la teoría de Dunlop pero buscan superarla. De ahí que presente continuidades y discontinuidades como se observará enseguida.

1.2. PERSPECTIVA DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS DE LOS ACTORES EN LAS RELACIONES LABORALES

1.2.1. Distanciamiento de los postulados del enfoque de Dunlop

La Escuela de las Opciones Estratégicas de los Actores recoge varias de las críticas hechas a Dunlop. Locke, Piore y Kochan (1995) sostienen que el enfoque de las relaciones laborales era en exceso funcionalista, tecnológicamente determinista y etnocéntrico. Era funcionalista porque explicaba las prácticas en

función de su contribución a la eficacia económica y a la estabilidad social; determinista porque entendía la evolución de las relaciones laborales como resultado de un singular dinamismo tecnológico; etnocéntrico porque al ver a Estados Unidos como el líder tecnológico presentaba sus instituciones y prácticas como los modelos para ser emulados por otras naciones. Las relaciones laborales en otros países, entonces, se concibieron como derivados o desviaciones del modelo norteamericano (Locke, Piore y Kochan, 1995: xvii).

Pero también reconocen que Dunlop ofreció el marco teórico utilizado por los investigadores de los años sesenta y setenta para elaborar modelos que explicaran las diferencias en las relaciones laborales entre empresas y sindicatos. De hecho, como afirman Locke, *et al* (1995), el modelo de Dunlop funcionaba bastante bien siempre y cuando el entorno y las prácticas de las partes implicadas se mantuvieran estables. No obstante, era cada vez más claro que el marco de los sistemas, con su insistencia en la estabilidad y en el consenso de los protagonistas en sus respectivos papeles, encontraba grandes dificultades para explicar los aspectos dinámicos de las relaciones laborales. A su entender, si se deseaba interpretar las transformaciones de las relaciones laborales, era justamente estos rasgos dinámicos lo que había que comprender (Kochan, Katz y MacKersie, 1993: 28).

El enfoque de las Opciones Estratégicas de los Actores se distancia del de Sistemas de Dunlop en dos aspectos fundamentales.

En primer lugar, en la idea del consenso. La concepción original de Dunlop admite la posibilidad de que no haya una ideología compartida entre empresarios y trabajadores, sin embargo, esto fue pasado por alto en las investigaciones posteriores. La gran mayoría de los estudios, incluyendo el de Dunlop para el

caso estadounidense, se apoya en el supuesto implícito de que en la época del *New Deal* hubo una ideología común en Estados Unidos. Pero, como demuestran Kochan, Katz y MacKersie (1993), es precisamente la ausencia de una ideología común lo que permite explicar, en parte, los cambios ocurridos en las relaciones laborales norteamericanas.

El modelo de relaciones laborales del *New Deal* se convirtió en la forma dominante de negociación colectiva después de la Segunda Guerra Mundial y hasta los años setenta. Marcó la pauta en la gestión de los recursos humanos, incluso en los lugares donde los sindicatos no habían adquirido todavía derechos de representación. Varios fueron los rasgos de nivel estratégico del sistema de relaciones laborales del *New Deal*. Primero, la previsión de que los empresarios aceptarían pragmáticamente la negociación colectiva. Segundo, el principio de que a cambio de la aceptación del papel de los sindicatos en la determinación de los salarios, horarios y condiciones de trabajo, los empresarios mantendrían la iniciativa en las decisiones empresariales y en las acciones a nivel de fábrica. Tercero, la formación de un sindicalismo interesado por el “control de las condiciones laborales” que permitiría el establecimiento de convenios y procedimientos, muy estructurados, para resolver judicialmente las diferencias surgidas durante la vigencia de los contratos. De acuerdo con este sistema, los derechos y obligaciones de los trabajadores estaban vinculados a puestos de trabajo rigurosamente desarrollados y con una configuración muy detallada (Kochan, et, al, 1993).

No obstante, para Kochan *et al* (1993), el consenso entre empresarios, trabajadores y gobierno no siempre supuso el abandono de una ideología poco favorable a la presencia de los sindicatos en los ámbitos empresariales. Este consenso fue el resultado de una estrategia pragmática de los empresarios que fue

bien recibida por los trabajadores y que contó con el respaldo de las entidades gubernamentales.

Este modelo fue replanteado a finales de la década del sesenta y comienzos del setenta. Las presiones del entorno, concentradas en la mayor competencia exigida por la internalización creciente de la actividad económica y la desreglamentación de la industria americana, llevaron a una creciente incertidumbre del ambiente comercial a la cual se sumaron las fluctuaciones de los precios del petróleo, de los tipos de cambio y de inflación y las transformaciones del mercado laboral que terminaron contribuyendo a modificar las relaciones laborales en los Estados Unidos. Las nuevas estrategias empresariales combinaron medidas contradictorias de reducción de costos de mano de obra y valorización de las calificaciones y enfatizaron en calidad del producto, innovación, flexibilidad productiva y políticas de motivación orientadas a establecer relaciones de cooperación y de confianza entre los trabajadores y la dirección empresarial. En este marco la demanda pública de los empresarios americanos de un entorno laboral “sin sindicato” se considera social y políticamente aceptable. Por ello Kochan *et al*, afirman:

“indudablemente, el supuesto de que existe un conflicto legítimo de interés en la relación de empleo no es compartido por la mayoría de empresarios americanos, aunque encuentre expresión en las políticas públicas” (Kochan *et al*, 1993:31).

Lo anterior sugiere que una estrategia de “consenso” no necesariamente se sustenta en principios consensuales que suponen el reconocimiento del otro como actor válido para la negociación. A largo plazo una estrategia de consenso genera acuerdos frágiles entre las partes.

El segundo aspecto en el cual la teoría de las Opciones Estratégicas se distancia, de manera explícita, de la teoría tradicional es sobre quién, o quienes, promueven o sufren los cambios. Hasta la década de los ochenta, un importante número de estudios centraba los cambios de las relaciones laborales en la negociación colectiva cuyo principal objetivo era lograr unas relaciones laborales pacíficas y estables. Puesto que los cambios solían atribuirse a los gestores de la negociación colectiva o de las políticas de recursos humanos los estudios se enfocaban en la negociación colectiva; se consideraba que los empresarios se limitaban a reaccionar ante las reivindicaciones, presiones e iniciativas sindicales.

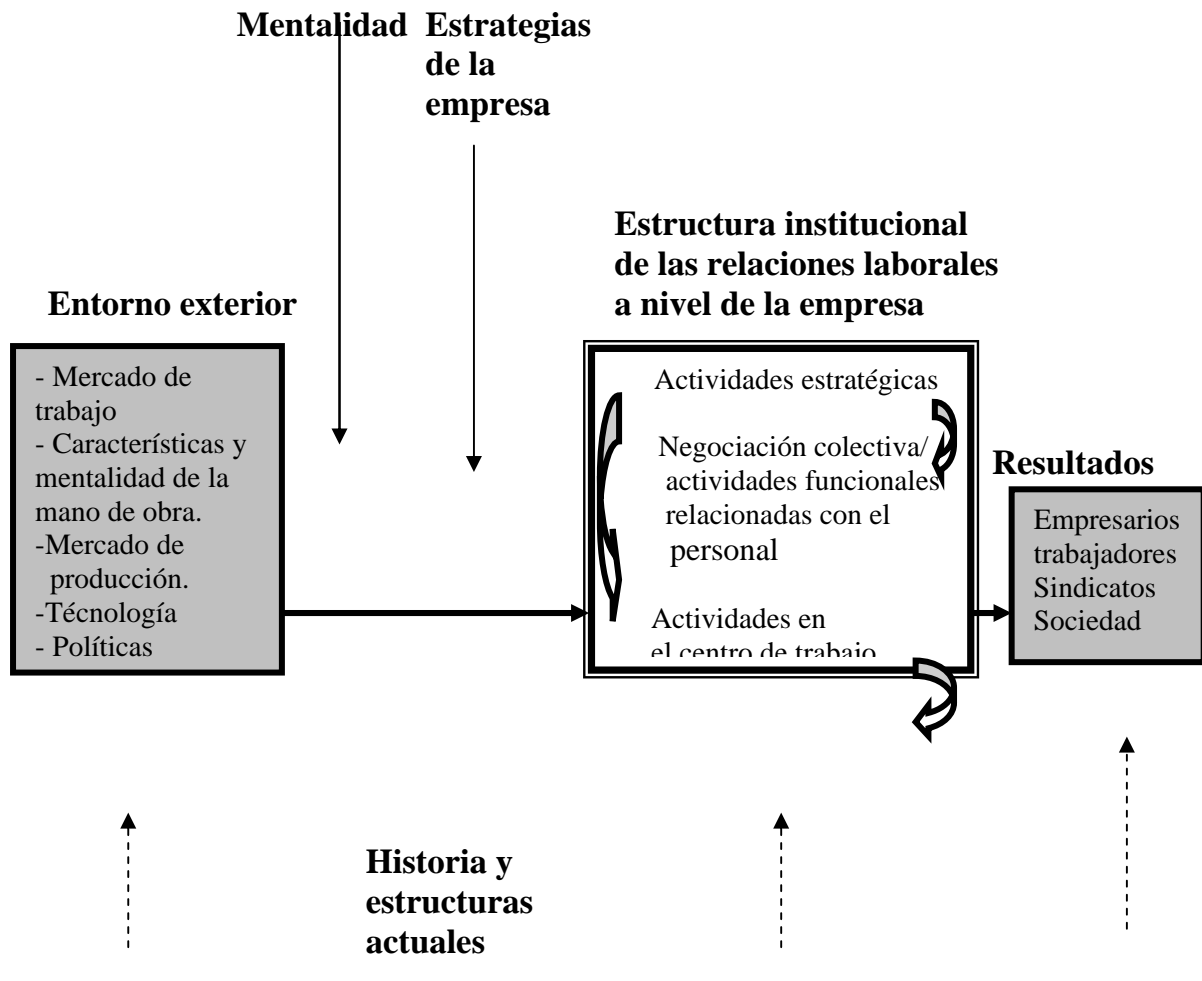
Según Kochan *et al* (1993), en los últimos años hubo numerosos indicios de que esta relación causal se había invertido. En Estados Unidos las innovaciones en las prácticas de gestión de los recursos humanos iniciadas en las empresas no sindicalizadas se extendieron cada vez más a las sindicalizadas. La alta dirección, no el profesional tradicional de gestión de personal, promovía cambios que no siempre eran una respuesta de choque a la presión sindical. Este hallazgo obligó a abordar los niveles superiores de la estructura empresarial para considerar una serie de decisiones estratégicas que, aunque repercutían en los intereses básicos de los trabajadores en relación con la seguridad en el empleo, eran tomadas muy por encima del alcance de los trabajadores, de sus representantes sindicales o del proceso de negociación colectiva tradicional.

1.2.2. Tesis de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores

La teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores se ha ido construyendo de manera colectiva a través de diversas investigaciones. La incorporación de conceptos determinantes en la configuración de las relaciones laborales ha sido el

resultado, en parte, de estudios comparativos de investigadores del M.I.T y de otros países del mundo que, además de las estrategias de los actores, han enfatizado en el papel de las instituciones como reguladoras y constitutivas de las relaciones laborales.

Figura 1
Marco general para el análisis de las cuestiones referentes a las relaciones laborales



Fuente: Kochan, *et al*, 1993: 34.

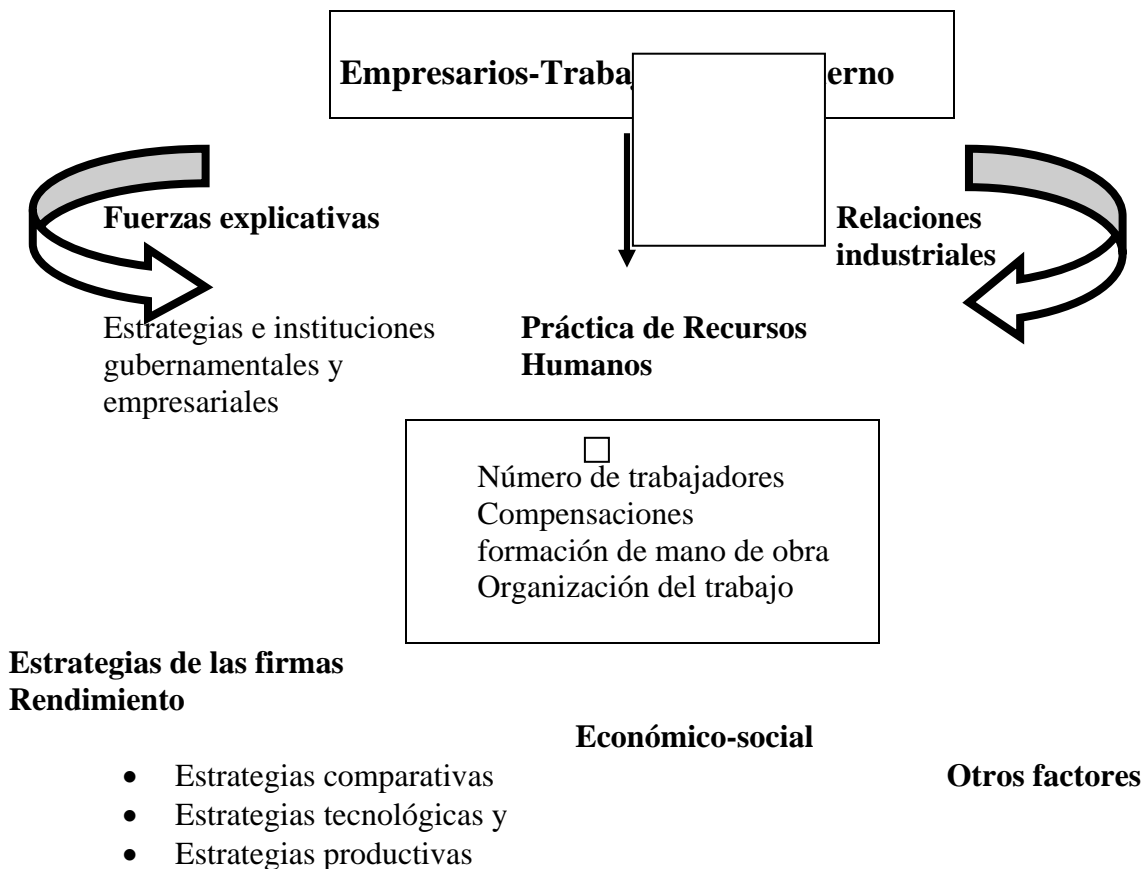
En la investigación sobre “La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos” (Kochan *et al*, 1993), por ejemplo, los autores fueron más allá de la descripción e interpretación de los acontecimientos coyunturales y presentaron una perspectiva más *estratégica* sobre las relaciones laborales en los Estados Unidos; demostraron que las estructuras del futuro no están inalterablemente predeterminadas por fuerzas económicas o tecnológicas, o de alguna otra índole, existentes en el entorno americano. La argumentación básica es que las prácticas y resultados de las relaciones laborales se configuran en las interacciones de las fuerzas ambientales, *así como* en las decisiones estratégicas y la escala de valores de los empresarios, dirigentes sindicales, trabajadores y autoridades públicas (Kochan, 1993: 25). Ver figura No.1.

El equipo del M.I.T. considera las historias nacionales y locales, en especial las mentalidades de los empresarios construidas históricamente, como elementos fundamentales de su análisis. Desde esta perspectiva las estrategias de los empresarios están permeadas por su opinión sobre las organizaciones sindicales. Los directivos empresariales responden al entorno exterior orientados por este sistema de valores (Kochan 1993:37).

Su propuesta se afina y enriquece con estudios comparativos. El equipo del M.I.T., en su investigación sobre *Employment relations in a changing world Economy* (1995), sugiere que la naturaleza de las prácticas de empleo y las relaciones laborales se deriva de la interacción entre los cambios en las condiciones del entorno empresarial y las estrategias de los empresarios, de los trabajadores y de los actores gubernamentales (Locke, Kochan y Piore, 1995: 373). También resalta la necesidad de realizar una propuesta teórica que, primero, integre acciones institucionales y opciones estratégicas de los actores en

un solo armazón predictivo y, segundo, que preste mayor atención a los factores históricos que crean puntos de partida "diferentes" o condiciones de fondo para generar, obstruir o propugnar el cambio (Locke & Kochan, 1995: 379). Ver figura No. 2.

Figura 2
Marco de análisis para las prácticas laborales



Fuente: Kochan *et al*, 1997:8, tomado de: Locke, Kochan y Piore, 1995: xxvii.

En el estudio *After lean production, involving employment practices in the world auto industry* los investigadores plantean que las variaciones en las prácticas del empleo están influidas por los rasgos del ambiente externo, el contexto institucional más amplio de las políticas gubernamentales y la dirección de la estructura sindical e industrial a nivel nacional, y por las estrategias específicas de empresas, sindicatos y gobiernos (Kochan, Lansbury y MacDuffie, 1997:7). Ver figura 2.

Estos últimos estudios resaltan la necesidad de considerar la interacción entre los cambios en el ambiente externo y en las estrategias de los empresarios, trabajadores y entidades gubernamentales, filtradas éstas por las instituciones existentes. Nos detendremos en la consideración de los tres determinantes o categorías analíticas, contexto externo, estrategias e instituciones, considerados hilos conductores de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores.

No obstante su importancia en las diversas investigaciones estos conceptos no han sido explicitados teóricamente. Este vacío obliga a hacer una pesquisa más allá de las obras del grupo del M.I.T, tomando en consideración, brevemente, la discusión de la teoría de la acción racional y el institucionalismo y el neoinstitucionalismo.

1.2.3. Los institucionalistas y la consolidación de la disciplina de las relaciones laborales

La consolidación de la disciplina de las relaciones laborales es paralela al fortalecimiento de la corriente institucionalista en los Estados Unidos. Incluso, el enfoque de Dunlop puede ser ubicado dentro de esta forma de pensamiento.

El término economía institucional suele referirse a los distintos esfuerzos realizados para dotar a la teoría económica de un mayor realismo. Este enfoque se desarrolló inicialmente en Estados Unidos, a comienzos del siglo pasado. Sus principales expositores fueron Veblen, Commons y Mitchell. En el período de la posguerra recibió un empuje porque el estudio del trabajo se convirtió en el centro del análisis (Requeijo, 1984, Barañano, 1992, Vergara, 1993)⁵.

Su base teórica se apoya en un análisis económico no circunscrito al mercado; no acepta la condición “ceteris paribus”; se distancia del “homo economicus” y

⁵ Para Requeijo (1984) los componentes del paradigma del institucionalismo económico son los siguientes: 1) No es posible basar la ciencia económica en el “homo economicus”. Necesariamente hay que averiguar, dentro del contexto social, cómo se gestan las decisiones de los sujetos económicos. 2) El análisis económico no puede desentenderse del conjunto de hábitos y relaciones sociales que cristalizan en las instituciones. 3) Es necesario utilizar, en el análisis de los fenómenos económicos, el enfoque holístico: un análisis dinámico de las relaciones humanas en el que ninguna parte del todo puede ser aislada porque pierde significación. 4) Existen aspectos fundamentales de la vida social que son los que la ciencia económica debe analizar más profundamente: cómo nacen las preferencias y valores, cómo se reparten el poder, cómo se distribuye la renta. 5) La transformación económica modifica la base del análisis: los sujetos económicos, los poderes, el papel que juegan el capital y la clase obrera en el contexto social, no son los mismos en Estados Unidos que en Ghana. El grado de desarrollo es un factor claro de diferenciación. 6) Hay que guiar, de alguna forma, la vida económica, someterla a una dosis, no determinada ni cuantificable a priori, de planificación. 7) No hay determinismo en la evolución social: el hombre es dueño de su destino. El presente no modela, inevitablemente, al mañana (Requeijo, 1984: 89).

La corriente institucionalista no se agota con los pensadores mencionados; tendría, por lo menos, que añadir los nombres de Clark, Tugewell y Means. A partir de la Segunda Guerra Mundial surge una nueva y fecunda ola: los neoinstitucionalistas económicos. Tres son las características diferenciales respecto de la primera escuela: al estudiar los países desarrollados no se ocupan de los problemas propios del esfuerzo industrializador sino de los que caracterizan a las sociedades industriales maduras; la dualidad desarrollo-subdesarrollo constituye una de sus preocupaciones fundamentales. Ya no son todos norteamericanos; Galbraith, Myrdal y Gruchy se cuentan entre los más representativos (Requeijo, 1984: 79).

busca al ser humano, en todas sus dimensiones, como verdadero sujeto económico; concibe a la economía como un sistema abierto; asume la idea de que las características del contexto institucional dentro del cual los individuos actúan son un factor fundamental para la explicación de sus comportamientos.

Aunque las relaciones laborales surgen como un campo distinto de la economía y la política, se consolidan en un contexto histórico de fortalecimiento de las corrientes institucionalistas de orden económico, político y sociológico.

Antes de los años treinta la política pública estadounidense estaba orientada por la teoría clásica económica del mercado de trabajo. A la visión clásica de la relación de empleo se contrapuso un modelo más pluralista, promovido por los economistas del trabajo, de orientación “institucional”. Los institucionalistas argumentaban que había un conflicto fundamental, aunque limitado, de intereses entre los trabajadores y los empresarios y que se requería de una regulación social para lograr una correlación de fuerzas satisfactoria entre las partes que hiciera posible el juego de intereses diversos. Se trataba, más bien, de un conflicto inmerso en la estructura misma de la relación de empleo y en la separación entre las funciones e intereses de los empresarios y los trabajadores.

Según esta visión pluralista, los empresarios son los responsables de promover la eficiencia económica en el uso de los recursos, incluidos los recursos humanos. En este sentido el trabajo, como otros productos, está sometido a las mismas presiones de las fuerzas del mercado. Sin embargo, a diferencia de otros productos, el trabajo está integrado por seres humanos dotados de necesidades económicas, físicas, psicológicas y sociales que participan como ciudadanos en una sociedad democrática. Por ello los trabajadores deberían tener derecho a

participar en la determinación de las condiciones de empleo (Kochan y MacKersie, 1993: 49).

Esta forma de ver la relación de empleo surgió en los Estados Unidos a raíz de la investigación de economistas y reformadores sociales como John R. Commons⁶ y sus seguidores y gracias a los intentos de los líderes laborales como Samuel Gompers por conseguir la aceptación del “sindicalismo moderado”.

Los institucionalistas son reformistas, inclusive el propio Commons se declaraba partidario de un capitalismo razonable. En el fondo, y precisamente por su repudio al determinismo marxista, los institucionalistas pensaban que era posible reformar el capitalismo y eliminar sus aristas más hirientes para transformarlo en un sistema adecuado de relaciones sociales.

Commons, considerado uno de los institucionalistas más importantes de principios del siglo pasado, se nutrió, en buena medida, del historicismo y el relativismo que caracterizaron la escuela histórica alemana pero trascendió los horizontes del historicismo (Requeijo, 1984: 78). Su objetivo, como señala Gruchy, fue el deseo permanente de reconstruir el capitalismo para que pudiera satisfacer mejor las necesidades populares. No sorprende su interés por el sindicalismo norteamericano, orientado a sustituir las reivindicaciones de clase por la defensa de los puestos y la mejora de las condiciones de empleo. Los

⁶ Para Commons el capitalismo presenta tres deficiencias importantes: primera, se apoya mucho más en los beneficios surgidos de la escasez que en los derivados de la eficacia productiva; segunda, provoca oscilaciones en el ritmo de actividad económica; tercera, no consigue estabilizar el nivel de empleo: tiende, por lo tanto, al desempleo, su aspecto más desagradable. Y, además de ello, da lugar a fluctuaciones en los precios que afectan distintamente a los diferentes grupos sociales, aspecto importante que debe corregirse porque es preciso lograr que las mejoras de productividad se distribuyan adecuadamente entre todos los grupos (Requeijo, 1984: 79).

grandes sindicatos se convirtieron en la contrafigura de las asociaciones patronales y equilibraron, desde el lado obrero, la fuerza de éstas.

Su postura es diáfana:

“no apetecemos –señala- ni las revoluciones ni las huelgas sino la negociación colectiva referente a algo que podríamos denominar equilibrio organizado de igualdad ... me parece la única forma de liberarnos del comunismo, fascismo o nazismo” (citado por Requeijo, 1984: 78).

Y así, mediante este equilibrio de poderes, la economía continuaría su marcha y, por tal razón, las normas laborales que gozarán siempre del apoyo de Commons serán aquellas que logren aunar las voluntades de las dos partes, patronos y obreros, para, mediante cesiones mutuas, reducir los peligros y tensiones de la vida laboral.

Con el tiempo la opinión de los institucionalistas sobre el mercado de trabajo impregnó la formulación de políticas públicas y, en los años treinta, contribuyó a configurar la Ley Federal de Relaciones Laborales en los Estados Unidos. La forma de negociación colectiva finalmente elegida encajaba perfectamente con el talante político y social americano, favorable a una intervención gubernamental limitada en las decisiones importantes sobre la protección de la propiedad privada y a la libertad de contratación. La Ley Federal de Relaciones Laborales no establecía las condiciones de empleo sino que ratificaba un proceso en virtud del cual las partes podían configurar las condiciones fundamentales de contratación (Kochan, Katz y MacKersie 1993: 52).

Los institucionalistas jugaron un papel importante en el replanteamiento de la teoría del mercado de trabajo. Villa señala que:

“Este enfoque se desarrolló más como un reto empírico a la economía ortodoxa que como una nueva teoría. El análisis descriptivo realizado ponía de manifiesto los límites y las incoherencias de la teoría tradicional en función de las características del mundo real. Se observó que los procesos de determinación de los salarios y de movilidad del trabajo no estaban tan relacionados como parecía sugerir la teoría económica neoclásica ... la conducta del mercado de trabajo se explicaba, pues, en función de factores históricos e institucionales de la fijación de los salarios. La existencia de puertos de entrada que limitaban el acceso a los mercados internos; la importancia de la antigüedad y otras normas institucionales que regían la asignación de los puestos de trabajo; la creciente importancia de la práctica de contratación y de la formación en el trabajo realizadas dentro de la empresa; finalmente, el peso de factores como la carrera, la vinculación con la empresa y la incertidumbre sobre el comportamiento de los trabajadores. Así pues, apareció una gran cantidad de trabajos empíricos en los que se introducían elementos institucionales para explicar tanto la movilidad de los trabajadores como la estructura salarial. La existencia de mercados no competitivos se atribuyó a la *balkanización* (institucionalización – Kerr, 1954) de los libres mercados, como consecuencia de las normas formales e informales” (Villa, 1990: 33).

Dunlop (1957) introdujo los conceptos de “contornos salariales” y “agrupamientos de puestos”; Kerr (1950), analizando el “mercado institucional”, propuso la idea de las normas que limitaban la entrada en ellos y, en un artículo posterior, amplió la idea de que los puertos de entrada limitaban el acceso a los mercados de trabajo.

La empresa institucionalizada se convirtió en el eje de análisis: el mercado quedó reducido a un “mínimo irreductible” por las normas establecidas. Estas normas fijaban unas fronteras más nítidas entre los mercados internos y los externos, definían los puertos de entrada y los criterios referentes a la movilidad y, al mismo tiempo, exponían las relaciones entre las estructuras salariales internas y las externas. Si bien las normas eran el resultado de las conductas del grupo a la postre determinan el comportamiento de los actores. Las decisiones ya no son tomadas por individuos sino por sujetos colectivos como los grupos de trabajadores, los sindicatos y los directivos (Villa, 1990).

Kerr (1950) introdujo el concepto de mercado de trabajo institucional; posteriormente, en 1954, propuso dos nuevas categorías en el mercado estructurado: los mercados gremiales de oficiales y los mercados feudales de obreros. Dunlop (1966) planteó el concepto de mercado interno de trabajo, categoría desarrollada por Doeringer (1967) quien además analizó los determinantes de su estructura. Estos fueron algunos de los aportes, desde el campo de las relaciones laborales, que desmitificaron los principios que se creía regían el mercado de trabajo.

Según Ruysseveldt *et al*, (1996) progresivamente las diversas disciplinas toman conciencia de que las instituciones, más que los stocks de recursos naturales, demográficos y tecnológicos, imponen las normas del comportamiento social y económico y determinan los resultados económicos. Por ejemplo, aunque muchas partes del mundo contaban con recursos físicos similares a los que poseía América del Norte todavía siguen en el campo trasero.

Entre las instituciones importantes de las sociedades modernas que regulan las relaciones laborales están el juego de convenciones, las normas y reglas que gobiernan la relación entre la dirección y los trabajadores, los acuerdos sobre rentas y derechos y la legalización y legitimidad de los grupos interesados. La importancia de las relaciones laborales radica en que las habilidades o deficiencias de sus instituciones afectan, no sólo el desarrollo social y económico sino las probabilidades de los actores sociales involucrados -gobiernos, gerentes, sindicatos, políticos y ciudadanos.

Entre la década del cincuenta y la del ochenta los estudios de las relaciones laborales recibieron una influencia institucionalista. En primer lugar, los estudios se centraron en las instituciones reguladoras de las relaciones laborales a nivel macro, configuradas por las negociaciones entre Estado-empresa-trabajadores; en segundo lugar, trataron de discernir el tejido de normas, convenciones y costumbres en las empresas que regulan las relaciones laborales y por las cuales los actores empresariales orientan sus conductas, desestimando así el influjo del mercado y, en cierta forma, las acciones del actor como sujeto estratégico.

Si bien, algunos de los investigadores integrantes del equipo del M.I.T. con sus investigaciones contribuyeron a fortalecer esta línea de análisis, a partir de los años ochentas su principal interés es rescatar el papel de los sujetos como actores estratégicos estableciendo, a la vez, un puente entre las acciones del actor y las instituciones. Posteriormente se retomará la problemática de las instituciones.

1.24. Las opciones estratégicas

Aunque Kochan y Useem destacan el impacto de las fuerzas externas como estímulos para los cambios organizativos, ninguno de ellos sugiere que la organización no pueda determinar el curso de dichos cambios. Es decir, los sujetos de decisiones organizativas están lejos de ser pasivos en el proceso de cambio (Kochan y Useem, 1992: 8).

Una premisa fundamental del Equipo del M.I.T es que las *opciones* y la capacidad de decisión de los empresarios, trabajadores y gobierno repercuten en

el curso y configuración de las relaciones laborales. Por ello su concepto fundamental es el de “opciones estratégicas”.

Kochan, Katz y MacKersie (1993), en su investigación “*La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*”, se apoyan en la obra de Alfred Chander, *Strategy and Structure* (1966), para explicar las relaciones entre estrategia y estructura y entre estructuras de gestión y políticas de relaciones laborales de las empresas. Para el análisis del concepto de estrategia que se propone esta investigación se retomaron dicho texto y *The visible Hand* (1977) del mismo autor.

La tesis planteada por Chandler en *La mano visible* (1988) es:

“La empresa moderna reemplazó a los mecanismos de mercado en la coordinación de las actividades de la economía y en la asignación de sus recursos. En muchos sectores, la mano visible de la dirección sustituyó a lo que Adam Smith denominó la mano invisible de las fuerzas del mercado. El mercado continuó siendo el generador de la demanda de bienes y servicios, pero la empresa asumió las funciones de coordinar el flujo de mercancías a través de los procesos de producción y de distribución existentes y de asignar el capital y la mano de obra para la producción y la distribución futuras. A medida en que la empresa moderna adquirió las funciones realizadas hasta entonces por el mercado, se convirtió en la institución más poderosa de la economía norteamericana, y sus directivos, en el grupo más influyente de los responsables de la toma de decisiones económicas. Por consiguiente, la aparición de la empresa moderna de Estados Unidos trajo consigo el capitalismo gerencial” (Chandler, 1988:15)⁷.

⁷ Seguidamente, Chandler afirma: “debemos subrayar que las nuevas empresas burocratizadas no sustituyeron al mercado como la fuerza principal en la producción de bienes y servicios. Las decisiones corrientes relativas a los flujos y las decisiones a largo plazo referentes a la asignación de recursos se basaban en estimaciones de la demanda de mercado a corto y a largo plazo. Lo que las nuevas empresas hicieron fue reemplazar al mercado en la coordinación y en la integración del flujo de bienes y servicios, desde la obtención de materias primas, pasando por los diversos procesos de producción, hasta la venta al consumidor final. Donde lo consiguieron, la producción y la distribución se concentraron en manos de unas pocas grandes empresas” (Chandler, 1988: 26).

El capitalismo gerencial apareció cuando la jerarquía directiva asalariada pudo controlar y coordinar las actividades de un determinado número de unidades operativas de modo más eficiente que los mecanismos de mercado. Siguió creciendo bajo una jerarquía constituida por directivos cada vez más profesionales. La *mano visible* de la gerencia directiva sustituyó a la mano invisible de las fuerzas del mercado allí donde y en el momento en que la nueva tecnología y los mercados en expansión permitieron la circulación, sin precedentes históricos, de un elevado volumen de mercancías a una gran velocidad, a través de los procesos de producción y de distribución⁸.

La empresa se convierte en una institución sólida, capaz de transformarse internamente y de modificar, incluso, su entorno. Ya no está totalmente sujeta a los vaivenes del mercado sino que puede, a través de las estrategias de sus actores, moldearlo, e incluso redefinirlo. Más que la empresa en abstracto, Chandler se refiere a la gran empresa, especialmente a la empresa oligopólica, la cual, desde el siglo pasado, posee un basto poder en los Estados Unidos y en el

⁸ La empresa industrial moderna –el arquetipo de la gran sociedad anónima de hoy en día- fue el resultado de la integración de los procesos de producción y de distribución en gran escala dentro de una misma empresa. Las primeras “grandes empresas” de la industria norteamericana fueron aquellas que unieron los tipos de organización comercial creados por los distribuidores a gran escala con los tipos de organización fabril concebidos para dirigir los nuevos procesos de producción en masa. Fueron las primeras empresas en combinar las economías derivadas de un gran volumen de materiales en proceso de producción con las ventajas de una elevada rotación de existencias y de un abundante flujo de tesorería. Estas grandes organizaciones industriales integradas surgieron cuando se estaba terminado la infraestructura básica de la nación –redes ferroviarias, telegráficas y marítimas- y se perfeccionaban sus procedimientos operativos. Crecieron y se difundieron con inusitada rapidez. Casi inexistentes a finales de 1870, las empresas integradas llegaron a dominar las industrias más vitales del país antes de fin de siglo (Chandler, 1988: 397).

La integración de la producción con la distribución a gran escala ofrecía a los fabricantes la oportunidad de reducir los costos y de aumentar la productividad por medio de una administración más efectiva de los procesos de producción y de distribución y de la coordinación del flujo de productos que pasaban por ellos. No obstante, las primeras empresas industriales no integraron estos dos conjuntos básicos de procesos para aprovechar estas economías sino porque los distribuidores de entonces eran incapaces de vender y comercializar los productos en las cantidades que se fabricaban (Chandler, 1988: 399).

mundo. En el capitalismo gerencial la empresa se convierte en una institución consolidada, cuya salud presente y crecimiento futuro dependen de los individuos que guían sus actividades. Sobre los altos ejecutivos y sus mandos medios recae la responsabilidad fundamental de la fortuna de las empresas porque son ellos quienes asumen e implementan decisiones estratégicas orientadas a garantizar la permanencia y rentabilidad de la empresa (Chandler, 1987:8).

Para Chandler, incluso para el grupo del M.I.T, el principal actor que propulsa el cambio empresarial es la alta gerencia, ella debe formular, promover y coordinar la materialización de las políticas y estrategias empresariales. Aunque el M.I.T no desestima el papel que pueden, y deben, cumplir las organizaciones sindicales y el Estado les resta importancia porque, históricamente, en los Estados Unidos estos dos actores han tenido un papel menos preponderante en el desarrollo empresarial y en la economía en su conjunto⁹.

Según Chandler la coordinación administrativa contribuye a explicar un segmento significativo de lo que los economistas han definido como residual, es decir, la proporción de la producción que no se puede explicar por el crecimiento de factores.

⁹ Chandler plantea que la aparición del capitalismo gerencial ha sido un fenómeno económico. Este capitalismo ha tenido poco apoyo entre el electorado norteamericano. Al menos hasta la década de 1940, la empresa moderna se desarrolló a pesar de la oposición del público y de la administración. Muchos de los estadounidenses veían con suspicacia a la gran empresa (Chandler, 1988: 672).

“En los Estados Unidos, ni los sindicatos ni la Administración han tomado parte en la realización de las funciones básicas de la empresa moderna... Han tenido tan poco poder *directo* como los representantes de los propietarios o los financieros en las decisiones para coordinar los flujos corrientes y asignar los recursos para la producción y la distribución futuras. Tales decisiones permanecen orientadas por el mercado, continúan reflejando el conocimiento de los directivos sobre cómo emplear la tecnología y el capital para satisfacer la demanda estimada” (Chandler, 1988: 671).

En *Strategy and Structure*, (1987) Chandler plantea que los directivos enfatizan en la distinción entre la formulación de políticas y procedimientos y su aplicación, que pueden definirse como lo estratégico y lo táctico, respectivamente. Las decisiones estratégicas buscan la continuidad y rentabilidad de la compañía a largo plazo; aunque pueden ser formuladas por niveles inferiores a la alta dirección su implementación requiere de recursos materiales o de poder que sólo ella puede proporcionar (Chandler, 1987:11).

La estrategia puede definirse, no sólo como la determinación de las metas básicas y objetivos a largo plazo de una empresa, sino como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas (Chandler, 1987:13).

La tesis de Chandler es que la asunción de estrategias supone cambios en la estructura de la empresa;¹⁰ una estructura compleja es el resultado del encadenamiento de varias estrategias básicas. Para que una estrategia de diversificación, de fusión o de integración vertical pueda cristalizar de forma eficiente y eficaz, por ejemplo, hay que transformar la estructura interna de la empresa. Un corolario importante de esta tesis es que el crecimiento sin ajuste estructural sólo puede llevar a la ineficacia económica.

¹⁰ La estructura puede definirse como el plan organizativo a través del cual la empresa es administrada. Este plan, formal o informalmente definido, tiene dos aspectos. Incluye, primero, las líneas de autoridad y de comunicación entre las diferentes oficinas administrativas y funcionarios y, segundo, la información y datos que fluyen a través de estas líneas de comunicación y de autoridad. Las líneas y la información son esenciales para asegurar la coordinación eficaz y planificación tan necesarias para llevar a cabo las metas básicas y políticas, considerando los recursos de la empresa en su conjunto (Chandler, 1987: 14).

Aunque el equipo de M.I.T no reflexiona explícitamente sobre el concepto de estrategia, del análisis de sus investigaciones se deduce e infiere una concepción de estrategia y de actor más compleja que la planteada por Chandler. Este autor interpreta la estructura empresarial como funcional y no como la cristalización de relaciones sociales. Sus investigaciones se centran en las estrategias de los empresarios y directivos gerenciales y no consideran las estrategias ni de los trabajadores ni de las organizaciones sindicales. Sin embargo, este enfoque no invalida su aporte fundamental: hacer visible la “mano” de la dirección empresarial en la gestión económica restando fuerza explicativa al mercado.

Los estudios sobre planeación estratégica y sobre la relación entre estrategias o políticas económicas y sistema de relaciones laborales de la empresa son parte importante de los análisis del equipo del M.I.T. En ellos reconoce que:

“un modelo de relaciones laborales debe, obviamente, ir más allá de los objetivos de los empresarios y considerar las interrelaciones estratégicas de otros protagonistas, así como los efectos de decisiones estratégicas individuales y conjuntas en los objetivos de los trabajadores, las organizaciones obreras y la sociedad en general” (Kochan *et al*, 1993).

La historia de cada empresa contribuye, de manera importante, a configurar la gama de adaptaciones estratégicas viables. Aunque las presiones ambientales son importantes y sirven como punto de partida para el debate sobre los determinantes de un sistema de relaciones laborales, no determinan estrictamente los resultados de dichas relaciones. Por eso mismo el análisis de las opciones adoptadas por las partes en un período específico debe basarse en el estudio de las estructuras y de la historia que limitan estas opciones. Para Kochan *et al*, uno de los aspectos más influyentes es la opinión de los empresarios sobre los sindicatos porque las mentalidades empresariales moldean las estrategias (Kochan, *et al*, 1993:37).

Cualquier intento por explicar la transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos desde 1960, debe considerar la arraigada e histórica resistencia a los sindicatos que ha formado parte del sistema ideológico de los empresarios. Los directivos empresariales sopesan sus posibilidades de respuesta al entorno exterior según este sistema de valores.

La mayor parte de las investigaciones realizadas en los años cincuenta y sesenta afirmaba que los empresarios americanos se habían acomodado a la negociación colectiva y aceptaban a los sindicatos como parte legítima y duradera de la relación de empleo. Sin embargo, Kochan *et al* (1993) creían que dicha acomodación era transitoria; encontraron, además, que se refería a los profesionales de las relaciones laborales y no a los altos directivos encargados de formular las estrategias y planes de la empresa. Esto explicaba que cuando el contexto externo de las empresas cambiaba la dirección empresarial volvía a desplegar estrategias hostiles a la sindicalización¹¹.

Ante el crecimiento y competencia procedentes del Sur Este Asiático (y de México más tarde), por ejemplo, los ejecutivos de las compañías decidieron abandonar el modelo de posguerra de negociación colectiva y cooperación con el sistema institucionalizado de relaciones laborales. Los empresarios fueron más agresivos en las negociaciones, exigieron la descentralización de la estructura negociadora, abandonaron la estrategia de promoción de la paz social sustituyéndola por otra de mayor control de los costos laborales –corriendo el

¹¹ La ideología reacia a los sindicatos está de acuerdo con el planteamiento de Richard Bendix en su análisis clásico sobre la ideología de los empresarios. Él señala que la oposición de éstos a los sindicatos forma parte del conjunto más amplio de la mentalidad americana, que valora muy positivamente la iniciativa individual, el derecho a defender la propiedad individual y el deseo de mantener el control de la empresa y la disciplina entre los trabajadores (Bendix, 1956, citado por Kochan *et al*, 1993:38).

riesgo de provocar mayores trastornos en las relaciones entre sindicatos y empresarios-, pusieron fin a la comunicación tradicional y a otros protocolos de la negociación y exigieron importantes cambios en las condiciones no económicas de los contratos de empleo.

Por otra parte, pudieron adoptar esta 'opción estratégica' sin limitaciones o presiones provenientes del Estado, la ley o la opinión pública porque los sindicatos sólo eran fuertes en algunos sectores industriales tradicionales. Ellos respondieron a las amenazas de profundos recortes en el empleo haciendo concesiones en los salarios y en las normas de trabajo. Sin fuertes asociaciones patronales las estrategias se generaron 'individualmente', en el nivel de las compañías. El nuevo “evangelio” de dirección de recursos humanos se extendió por las escuelas de negocios y por los consultores de dirección.

La situación en Europa ha sido diferente porque el Estado ha jugado un papel más relevante en las relaciones industriales, por el tamaño del sector público, la institucionalización de arreglos sobre seguridad social, la existencia de patrones poderosos y sólidas asociaciones de empresarios en algunos países y la mayor influencia y protección pública dada a los sindicatos, incluso en países donde tienen muy pocos miembros (Ruyseveldt y Visser, 1996: 32).

Hasta aquí se han explicitado las consideraciones de Chandler sobre el concepto de estrategia y la tesis fundamental de Kochan, Mackersie y Katz sobre las estrategias de los empresarios en los Estados Unidos. Sin embargo, es necesario clarificar aún más el concepto de estrategia, razón por la cual se abordará brevemente la teoría de la acción racional para, a continuación, entrelazar las acciones estratégicas de los actores con las instituciones.

1.2.5. La acción racional y el concepto de estrategia

Al contrario que para la economía neoclásica, para la Escuela de las Opciones Estratégicas el actor no es un actor ahistórico ni atomizado, ni está provisto de una supuesta soberanía absoluta a la hora de elegir personalmente su propio comportamiento; tampoco está “intencionalmente autodeterminado”, es decir, no es dueño de sus actos, no decide su destino, no elige su conducta ni selecciona personalmente su comportamiento. Tampoco significa que esté revestido necesariamente de algún voluntarismo o intencionalismo; además, su comportamiento racional no implica que actúe en función de sus preferencias, como supone la teoría microeconómica neoclásica.

Bajo las anteriores premisas, para entender la acción estratégica tendríamos que considerar, entonces, que el actor interactúa con otros, que tiene intereses diversos, contradictorios y cambiantes, que se pregunta siempre por los mejores medios para obtener unos fines dados, que posee una información limitada, que se desenvuelve en un entorno cambiante y poblado de otros agentes racionales, potencialmente capaces de interferir el curso esperado de la acción, es decir, que su decisión depende de lo que decidan los demás.

Esta perspectiva se distancia de la consideración general de estrategia, entendida como “*toda selección de cursos alternativos de acción (recursos tácticos) por su virtualidad para producir resultados futuros (objetivos estratégicos) en situaciones de incertidumbre*” (Garrido y Gil Calvo, 1993:14).

Según Garrido y Gil Calvo, este concepto identifica tres requisitos básicos, aunque insuficientes para entender el concepto de estrategia. Primero, la disposición de un margen de maniobra, o de un abanico más o menos amplio de posibilidades de elección, en tanto que oportunidades alternativas abiertas a la acción; tal puede ser, por ejemplo, su misma omisión, pues ella sola, intencionada o no, es alternativa a la acción estratégica. Segundo, objetivos a largo plazo, definidos de antemano y sea cual fuere el criterio y la coherencia de su definición. Tercero, la existencia de alguna clase de incertidumbre en el entorno, sin la cual no hay acción estratégica sino acto reflejo, hábito adquirido, rutina normativa o determinismo de la acción (Garrido y Calvo, 1993:14).

Pero este concepto de estrategia olvida que el actor (empresario, directivo, trabajador o líder sindical) es un actor que interactúa¹² con el otro y que su comportamiento se explica por los intereses que contrae al ocupar posiciones estructuralmente relacionadas. En términos de Gil Calvo:

“Los intereses que determinan los actos ni son propios de los individuos ni tampoco siquiera de las posiciones que éstos ocupan: sino más bien de las *relaciones sociales de interdependencia recíproca* que se establecen estructuralmente entre unas posiciones y otras” (Gil, E, 1993: 237).

¹² Para Lamo de Espinosa “lo que define la interacción como propiamente *social* es la expectativa de conducta del otro. Pero como conducta *esperada* (y por lo tanto *incierto*) y no sólo como *estímulo*. ... De modo que si toda acción propiamente humana, en cuanto acción teleológica, es reflexiva (pues toma en cuenta sus resultados), toda acción *social* es reflexiva *además* en la medida en que toma en cuenta la conducta del *otro*, del *partner* de la interacción, comparando esa conducta con la esperada o previamente imaginada. Ello es coherente pues en el espacio de la interacción social la teleología (el resultado último de la acción) es obtener una acción del otro y mi conducta realiza su objetivo si obtiene del otro la conducta esperada. Habido pues una *segunda ampliación del foco de conciencia* que antes se limitaba al curso de la acción propia y que ahora se amplía a la acción ajena como respuesta de la propia. (Lamo de Espinos, 1993: 402).

Esta posición estructural y las relaciones sociales de interdependencia recíproca son claras en el ámbito empresarial. La empresa es una unidad en la que se entretajan relaciones sociales entre actores (empresarios, directivos, mandos medios, trabajadores y dirigentes sindicales), en un marco de relación social de dominación y autoridad que configura relaciones contradictorias entre capital y trabajo, sin excluir momentos de cooperación y de conflicto.

Esto lleva al problema de los intereses y de los recursos tácticos entre los actores. Históricamente pueden existir intereses comunes y contradictorios, e incluso antagónicos, entre los directivos empresariales y las organizaciones sindicales y los trabajadores, pero también entre trabajadores y organizaciones sindicales. Aunque el trabajador se encuentra en igual situación de clase y posee un conjunto de intereses comunes al resto de trabajadores, debido a su condición particular, a su historia personal ligada a su trayectoria laboral y a sus expectativas individuales también tiene sus propios intereses.

Los intereses entre los actores pueden ser comunes pero también contradictorios y cambiantes; no son inherentes a los individuos en tanto individuos, es decir, no les pertenecen por su propia naturaleza de individuos actuantes (Gil, E, 1993:237). Todo esto permite comprender la *variedad*, el *cambio* y el *conflicto* de los intereses y por tanto la dificultad de llevar a cabo acciones estratégicas que no contemplen los intereses o que no cumplan con las expectativas del otro.

Si bien el actor empresarial interactúa con otros, su interacción no suele estar basada en el consenso sino en el conflicto (donde cada actor estratégico trata de alcanzar sus objetivos en contra de la oposición de sus antagonistas) o en el poder (donde algunos actores disponen de la capacidad de obligar a otros, mediante amenazas, incentivos o seducciones, a plegarse a su voluntad) (Gil,

1993: 243). El núcleo esencial del concepto de opciones estratégicas se sustenta, sobre todo, en el *margen de variación* de los recursos tácticos de los que disponen los actores empresariales y no tanto en los objetivos estratégicos mismos (que pueden no existir en cuanto tales).

Aunque, por definición, el concepto de Opciones Estratégicas supone la existencia de cierta autonomía de los directivos empresariales en la toma de decisiones y un margen de negociación o poder de los trabajadores en relación con sus condiciones de trabajo que les permite actuar ante un contexto interno o socioeconómico global, este margen de maniobra es diferencial para directivos, trabajadores y líderes sindicales y dependerá de los recursos de poder de cada uno.

La información es un elemento básico, no sólo para seleccionar los medios más adecuados para la obtención del fin, sino para establecer relaciones de confianza y, en esa medida, reducir el riesgo y la incertidumbre e, incluso, abandonar, en algunas situaciones, acciones estratégicas¹³.

¹³ Para Aguiar (1993) la voz *estategia* se reserva para calificar la acción racional de un sujeto (entendida como elección entre recursos alternativos por su adecuación a objetivos de futuro) cuando está situación en entornos poblados por otros actores, también dotados de recursos tácticos, cuyo comportamiento es más imprevisible que el propio del sujeto y que los parámetros del entorno (Aguiar, 1993: 14). El actor estratégico posee cada vez mayor información que le aclara y amplía las posibilidades de elección para decidirse por una opción u otra de su conjunto factible, pero también, es consciente de que la gran mayoría de las veces esta es *incompleta* y que se halla en una situación de *riesgo* o de *incertidumbre*. No hay un resultado único predecible de la acción. Para Aguiar en situación de riesgo es posible atribuir a los resultados una probabilidad objetiva, mientras que en un contexto incierto tan sólo se pueden relacionar los resultados con la probabilidad subjetiva que les atribuye el decisor (Aguiar, 1993: 349).

La información, recurso de poder, le permite al actor adentrarse en mayores procesos de reflexividad y por tanto de acciones estratégicas¹⁴. Como afirma Lamo de Espinosa:

“Si mi interés es estratégico, la máxima reflexividad emerge cuando yo sé lo que él espera de mí, pero no viceversa y así, generando un plano superior de reflexividad, me burlo de su expectativa utilizando un lenguaje ya estándar, podemos pues, decir que si el juego entre *ego* y *alter es de tipo cooperativo* la reflexividad se agota en un primer nivel: *ego* sabe lo que *alter* espera de él y viceversa. La dinámica cooperativa no exige ni requiere niveles ulteriores de reflexividad. Si, por el contrario, el juego entre *ego* y *alter es competitivo*, *la dinámica fuerza a cada uno a elevarse por encima del nivel de reflexividad del contrario. En el primer caso* la reflexividad se cierra enseguida; en el segundo la reflexividad es potencialmente infinita” (Lamo de Espinosa, 1993: 419).

Si yo sé (o creo saber) lo que el otro espera de mí estoy en condiciones de realizar su expectativa o de frustrarla, puedo ajustarme a ella o puedo –con igual conciencia- negarla. Dicho de otro modo: él está en mis manos pues mi acción puede adquirir un carácter *estratégico* frente a él¹⁵.

¹⁴ Para Lamo de Espinosa “la verdadera reflexividad comienza cuando el ego se ve en el espejo del *alter*. Ahora, *ego* no sólo espera un desarrollo de *su* acción; no sólo espera una *respuesta* de *alter*; sino que además se ve a sí mismo desde *alter* y por ello sabe (o cree saber) lo que *alter* espera de él. El actor se desdobra ciertamente, al igual que antes, pero el observador no es un yo-desdoblado sino imagen en el otro, me veo a mí mismo desde la *autorreflexividad* (de carácter vertical o jerárquico y en todo caso formalmente solipsista) a la *heterorreflexividad* (que se mueve en el plano horizontal de la interacción) y por ello señalaba que es éste el terreno específico de la verdadera reflexividad: cuando es la expectativa del otro sobre mí lo que controla mi acción” (Lamo de Espinosa, 1993: 404).

Podría parecer que no es el otro quien ejerce el control sino lo que yo creo que el otro quiere de mí y por ello la heterorreflexividad sería una forma de *autocontrol* y no de heterocontrol. Sin embargo, la situación no tiene por qué ser *reversible*. *Es cierto que*, del mismo modo que yo me autocontrolo a través de mi reflejo en otro, él puede autocontrolarse a través de su reflejo en mí. Pero esta posibilidad puede o no realizarse en función de numerosos factores sociopsicológicos; *ego* puede ser o no relevante para *alter* *ego* puede ser un menor, una persona devaluada, eventualmente una no-persona. (Lamo de Espino, 1993: 404).

¹⁵ Dependiendo de mi acción, él responderá de un modo u otro, y así, al conocer su código de expectativas sobre mí, puedo simplemente manipularlo. No sólo espero algo de él sino que además sé lo que él espera de mí y eso me proporciona una ventaja estratégica, especialmente si no hay reciprocidad y él no sabe lo que puede esperar de mí. En la interacción social el

Una acción estratégica supone que la decisión del actor depende de lo que decidan los demás; más aún, él orienta su acción por lo que otro espera de él. Según Lamo de Espinosa esto supone:

1. “En primer lugar, que espero algo del otro, de modo que sé o creo saber lo que hará. Puede decirse que dispongo de un *código de expectativas* sobre *alter* que me orienta sobre lo que éste puede hacer en cada (o en una específica) ocasión.
2. Que además sé (o al menos creo saber) lo que el otro espera de mí, pues conozco (o creo conocer) el código de expectativas del otro acerca de mí. Dadas las condiciones es evidente que dispongo de dos alternativas. De una parte, ajustarme a sus expectativas; de otra intentar frustrarlas. En este segundo caso puedo iniciar un juego de estrategia a partir de mi conocimiento de lo que *alter* espera de mí. Pues, efectivamente, las dos condiciones anteriores significan también lo siguiente:
3. Que, si yo cambio mi conducta, cambiará también la del otro según su código, de modo que puedo alterar su conducta alterando la mía.
4. Finalmente, el doble supuesto de que yo sé lo que espera de mí, pero él ignora lo que yo espero de él, puedo manipular sus respuestas pero él no; dispongo de un *plus de información*. Sé lo que hará, pero él no sabe lo que yo haré, y así puedo *objetivarlo e instrumentalizarlo...*” (Lamo de Espinosa, 1993: 422).

conocimiento de lo que el otro espera de mí es un plus de astucia (Lamo de Espinosa, 1993: 407).

No obstante, las consideraciones de Lamo de Espinosa que basa el concepto de estrategia en elementos cognitivos, hay que señalar que los actores, en su cotidianidad, no suelen orientarse estratégicamente, ni siquiera en un ámbito supuestamente “racional” como el de las empresas. Ya desde la década del cincuenta teóricos de la organización, como Hebert Simon, argumentaban que los seres humanos no optimizan sus decisiones organizacionales debido, fundamentalmente, a dos razones:

1. Su capacidad cognitiva es limitada por lo que no son capaces de captar y procesar toda la información adecuada al problema que enfrentan.
2. Normalmente las decisiones organizacionales se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto lo que hace imposible la optimización (Vergara, 1993: 124).

Por eso el modelo racional de toma de decisiones, que tiene como objetivo la optimización de los recursos organizacionales, es irreal. A partir del concepto de “racionalidad limitada”, planteado por Simon, y del estudio del comportamiento organizacional durante el proceso de toma de decisiones surgieron dos ideas fundamentales. La primera es reconocer que la capacidad de atención de las organizaciones es un recurso escaso. Las instancias decisorias organizacionales sólo pueden enfocar su atención selectivamente y por períodos más bien cortos (March y Simon, 1958, citado por Vergara, 1993). En consecuencia, la organización desarrolla estrategias de simplificación que le permiten manejar los cientos de decisiones que tiene que tomar cotidianamente.

La rutinización es la estrategia de simplificación de la vida organizacional. El grueso de miembros de la organización se comporta conforme a rutinas cuyo objetivo es reducir los procesos de toma de decisiones; los miembros de la organización son entrenados para obedecer este conjunto de reglas y fundamentar sus decisiones en él. Saber que los individuos no intentan optimizar sino que se contentan con actuar por rutina modifica de manera importante el análisis de la toma de decisiones de individuos y organizaciones.

En la versión clásica el modelo racional de toma de decisiones se componía de los siguientes pasos:

- El sujeto examina todos los posibles cursos de acción.
- El sujeto construye todos los futuros escenarios a los que llevaría cada alternativa examinada.
- El sujeto compara estos escenarios futuros y selecciona aquel que maximice su función de utilidad.

Es importante señalar que este modelo de racionalidad supone, además de información completa, que el sujeto conoce sus preferencias y que éstas son estables, es decir, no serán alteradas en el futuro (Vergara, 1997: 12).

El modelo de “racionalidad limitada” deja de lado el propósito de encontrar la alternativa óptima por lo cual no tiene necesidad de examinar exhaustivamente todo el abanico de alternativas posibles. Los pasos del modelo son los siguientes:

- El sujeto decisor establece cuál es el nivel mínimo de resultados favorables que está dispuesto a aceptar.

- El sujeto examina un número relativamente pequeño de cursos de acción.
- El sujeto construye los escenarios futuros a que lo llevan las alternativas estudiadas.
- Cuando el sujeto encuentra un escenario futuro en el que sus necesidades son “satisfechas” detiene la búsqueda y selecciona esta alternativa.

El modelo de “racionalidad limitada” no requiere información completa pero sí asume que las preferencias son estables y que el sujeto decisor las conoce. Vergara acepta que el modelo de “racionalidad limitada” no es un paradigma diferente del modelo racional clásico pero introduce nuevos elementos en el estudio de la toma de decisiones. El más importante de ellos es reconocer que al tomar una decisión las organizaciones operan con recursos escasos, el tiempo, la información y la capacidad para procesarla, y con limitados recursos de poder (Vergara, 1997: 13).

Como en la de March y Olsen (1997), en esta investigación se plantea que los intereses, y por tanto los objetivos de los actores, no son estables, ni consistentes, ni precisos, ni exógenos al proceso de decisión. Cambian a menudo, son ambiguos y en algunas ocasiones los agentes pueden tener objetivos contradictorios. Además, los objetivos no son exógenos al proceso de tomar una decisión, a veces los agentes no tienen claro lo que quieren y durante el proceso mismo aclaran y establecen sus objetivos.

En lugar de sujetos bien informados y claros con respecto a sus objetivos, hay sujetos mal informados, inseguros con respecto a sus objetivos e incluso vacilantes entre objetivos contradictorios.

Los objetivos de los directivos empresariales están ligados a los intereses adquiridos al ocupar una posición estructuralmente relacionada dentro de la empresa (no se descartan intereses de orden personal para los cuales el éxito de la empresa sea un medio). El objetivo último de la dirección empresarial es la rentabilidad, los medios para lograrlo pueden estar vinculados a una variedad de objetivos, incluso, inconsistentes entre ellos. Por ejemplo, la rentabilidad puede depender de objetivos orientados a mejoras en la productividad, en la calidad y en el servicio de post-venta, a la diversificación de productos, a la reducción de costos laborales y al logro de un ambiente laboral confiable y predecible, objetivos éstos que, a su vez, suponen la elección de medios que pueden ser inconsistentes con el conjunto de objetivos. Por esta razón el actor debe establecer una escala de prioridades que le permita desestimar un objetivo a favor de otro.

Los intereses de los trabajadores también son cambiantes y diversos y los medios que empleen para lograrlos dependen, en parte, de la coyuntura y de sus recursos de poder, tanto individual como colectivo.

Para resumir, en momentos determinados, el actor empresarial puede asumir acciones estratégicas, es consciente de estar en un medio inestable en el que reinan el riesgo y la incertidumbre, con la tragedia de saberse poseedor de más y más información para definir opciones estratégicas pero igualmente consciente de su insuficiencia respecto al dinamismo de los cambios, a la variabilidad de las estrategias de los otros y a los limitados recursos de poder que posee. Este actor sabe también que sus actos no siempre son resultado de sus intenciones y que sus acciones pueden desencadenar en actos no deseados, ni siquiera pensados, así disponga de información para prever y responsabilizarse de sus acciones.

Si bien es un actor cada vez más reflexivo, en términos de Lamo de Espinosa, sus acciones no siempre se orientan por elementos racionales sino que son el resultado de su interpretación de la realidad, de sus intereses, de sus valores, de sus hábitos y emociones. En fin, es un actor complejo y obligado al aprendizaje permanente. No obstante, parafraseando a Aguiar, las estrategias de la dirección empresarial no abandonan su carácter *normativo*, esto es, se preguntan siempre por los mejores medios para obtener unos fines dados dejando a un lado la racionalidad de los fines mismos (Aguiar, 1993: 350).

Con las anteriores salvedades la presente investigación toma el concepto de estrategia de Crozier y Friedeberg por su complejidad y riqueza. Las estrategias empresariales están condicionadas por factores sociales, culturales, económicos y políticos generales y factores estructurales de orden interno de las empresas como la capacidad económica, los requerimientos técnicos y de los procesos productivos y las tradiciones, intereses y derechos establecidos de los diferentes actores empresariales.

Los actores disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros. Crozier y Friedberg plantean que para entender el concepto de estrategia son necesarias las siguientes consideraciones: el actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes, estos son más o menos explícitos y más o menos contradictorios. El suyo es un comportamiento que siempre tiene un sentido; en lugar de ser racional con arreglo a ciertos objetivos lo es, por una parte, en relación con las oportunidades y a través de éstas con el contexto que las defina y, por otra, en relación con el comportamiento de los otros actores, con el partido que toman y con el juego que se establece entre ellos.

“En resumen, un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar. Esta oposición se encuentra sin que necesariamente haya equivalencia en una perspectiva temporal (ganancia a corto plazo contra inversión); lo importante es la dualidad y no el significado de los términos... En el caso límite, no existe, pues, un comportamiento irracional; esa es la utilidad que tiene el concepto de estrategia” (Crozier y Friedeberg, 1990: 47)¹⁶.

Como las opciones están inscritas en estructuras institucionales e históricas concretas, la gama de opciones viables de la que disponen los actores en un momento determinado se ve parcialmente limitada por los resultados de anteriores decisiones y por la distribución actual del poder dentro de la empresa y entre ella y los posibles sindicatos, organismos gubernamentales u otras organizaciones externas con las que se relacionan (Kochan *et al*, 1993:34-35).

Para el Equipo del M.I.T como las opciones estratégicas de los actores son filtradas por la red de instituciones existente a todo nivel –tanto del entorno como en el centro de trabajo-, es necesario establecer un puente entre el actor y las instituciones.

¹⁶ El concepto de opciones estratégicas asumido por Kochan parece aproximarse al planteado por Crozier y Friedeberg cuando afirma, con Katz y MacKersie, que en la década de los años ochenta en USA se observa una amplia cantidad de experimentaciones e innovaciones en las prácticas de recursos humanos y en las relaciones obrero-patronales. Emplea el término “experimentación” al considerar que la mayoría de los cambios no se planean con intenciones claramente predeterminadas, incluso, algunos se llevan a cabo como resultado de la moda, no obstante que los cambios eran resultado de las presiones económicas y los cambios estructurales sentidos por las empresas y sus empleados en los tempranos años 1980s. Es más, aunque no todos los cambios incitados por estas presiones demostraron su eficacia, incrementaron la experiencia de los actores dejando lecciones importantes que posteriormente facilitaron transformaciones sostenidas en las prácticas organizativas, pues cada vez más las empresas se convierten en organizaciones de aprendizaje que generan procesos de “reflexividad” (en términos de Lamo de Espinosa, 1990).

1.2.6. Un puente entre las opciones estratégicas de los actores y las instituciones

Típicamente, los modelos racionales prestan poca atención a los contextos en los que se desenvuelve el actor; por el contrario, el nuevo institucionalismo argumenta que los contextos institucionales –políticos, sociales, económicos– dentro de los que actúan los individuos influyen de manera importante sobre su comportamiento.

Según esta corriente, las organizaciones desarrollan características institucionales que diferencian a unas de otras y que se constituyen en el factor de análisis más importante si se quiere entender el comportamiento de los actores organizacionales. El objetivo del nuevo institucionalismo es, en consecuencia, analizar los procesos por los cuales las instituciones desarrollan sus características e influyen en el comportamiento de sus miembros (Vergara, 1997: 17).

Vergara (1997) señala que el nuevo institucionalismo es una teoría que explica convincentemente la estabilidad en los procesos sociales. Esta explicación descansa en dos ideas:

1. Las instituciones sólo cambian en forma incremental, es decir, poco a poco y en plazos de tiempo relativamente largos.
2. Las normas y reglas institucionales influyen de manera determinante en el comportamiento individual.

Cuando los individuos actúan en contextos institucionales observan un comportamiento relativamente estable, aún en circunstancias en las que un análisis racionalista sugeriría cambiar de conducta. Sin embargo, es un hecho que, aunque sea sólo incrementalmente, las instituciones cambian y que la conducta de los actores puede variar dentro del mismo marco institucional. La Escuela de las Opciones Estratégicas se detiene en esta última consideración y plantea que uno de los determinantes del cambio de las relaciones laborales son las estrategias de los actores.

Mientras algunos sociólogos pertenecientes al nuevo institucionalismo¹⁷ rechazan todo principio de racionalidad en el comportamiento de los individuos, en la presente investigación se acepta cierto nivel de racionalidad. Los individuos tienen que tomar decisiones para lo cual, aunque no intenten optimizar sus acciones, realizan ciertos cálculos que podrían asimilarse a ejercicios de “racionalidad limitada”. Incluso, como señalan March y Olsen, los individuos obedecen las normas institucionales, entre otras razones, porque hacerlo es una estrategia eficaz para reducir la incertidumbre y simplificar la toma de decisiones. El actor organizacional implica un individuo que toma decisiones. Para algunos representantes del nuevo institucionalismo sociológico, en cambio,

¹⁷ Para Vergara “el nuevo institucionalismo sociológico se distingue por su énfasis en la importancia de los procesos cognitivos de los individuos (Scott, 1995). Para esta corriente el comportamiento de los miembros de una institución se explica con base en los procesos de adquisición de conocimiento de organizaciones e individuos. Desde esta perspectiva las reglas y tradiciones institucionales son resultado de un proceso de “construcción de la realidad” (Berger y Luckman, 1967), es decir, son un fenómeno cultural y constituyen el marco de referencia a partir del cual los individuos se explican el mundo que los rodea (Meyer y Rowan, 1977). En consecuencia, la percepción del mundo que tienen los individuos está determinada por la cultura institucional en el que se desempeñan. Si algún procedimiento o curso de acción no existe en la cultura de la institución, entonces no es posible que los actores lo consideren como una alternativa. Esta posición lleva al nuevo institucionalismo sociológico a enfrentar serias dificultades para explicar el cambio institucional.

Aunque el nuevo institucionalismo sociológico concibe el cambio institucional como un resultado de la interacción entre institución y medio ambiente, para esta corriente el cambio es un proceso evolutivo muy pausado ... el cambio es una adaptación al medio ambiente.... Powell propone que, dado un conjunto de organizaciones, existe una tendencia a uniformarse bajo un arreglo institucional específico. A este proceso le llama *isomorfismo*. Así, cuando una nueva organización aparece en el “campo organizacional” inmediatamente tiende a mimetizarse con las demás adoptando las características institucionales existentes en ese campo (Powell, 1991)”. Vergara destaca los elementos cognitivos en la relación entre individuos e institución y concibe a las instituciones como marcos de referencia culturales que determinan el comportamiento. “En la perspectiva del fenómeno institucional no existe lugar para ningún ejercicio racional, las prácticas institucionales son productos culturales y los individuos se apegan a ellas porque no pueden considerar otras alternativas de comportamiento que las prescritas por la cultura institucional en la que viven. En este escenario, claramente no es posible ningún intento de diseño institucional” (Vergara, 1997: 22-23).

la toma de decisiones no es un factor importante de la personalidad del actor organizacional (March y Olosen, 1997: 35)¹⁸.

Pero en la medida que las instituciones filtran las opciones estratégicas de los actores se podría establecer un puente entre acciones estratégicas e instituciones.

Las diversas formas o configuraciones de las relaciones laborales son el resultado de un entramado de relaciones, históricamente configuradas, cristalizadas en reglas constitutivas y regulativas,¹⁹ solidificadas, a su vez, en instituciones. En este sentido, las relaciones laborales son el resultado de acciones de los actores en un marco de instituciones configuradas, interpretadas y reinterpretadas por los actores, consciente o inconscientemente.

Retomando a Giddens, López Novo plantea:

“Las instituciones confieren capacidades genéricas a los actores, las cuales les permiten actuar en contextos específicos, pero también les asignan recursos formales de poder y autoridad constituidos por las instituciones -en otras palabras, todas las instituciones tienen una dimensión de organización formal que provee a los individuos con recursos para la acción, pero lo hace de manera diferenciada” (López Novo, 1993: 320).

¹⁸ March y Olsen, pertenecientes al nuevo institucionalismo en la ciencia política, consideran a las instituciones como conjuntos de normas y tradiciones que tienen su origen en las rutinas organizacionales. Los actores organizacionales las obedecen porque representan mecanismos eficaces para simplificar la realidad y facilitar procesos de toma de decisiones que llevan a resultados satisfactorios (March y Olsen, 1997).

¹⁹ Según López Novo “a diferencia de las reglas regulativas, que pueden ser articuladas en máximas de conducta, las reglas constitutivas no son reglas externas, sino reglas inherentes a las prácticas sociales de los actores y no son susceptibles de ser articuladas en máximas de conducta. Estas reglas confieren unidad, coherencia y sentido a las acciones que configuran una práctica social. ... serían una suerte de código genético cultural que cada generación trasmite a la que le sigue” (López Novo, 1993: 316).

Este enfoque se distancia de la mirada estructural de las instituciones porque rescata el voluntarismo de los actores sociales y su capacidad para construir el mundo institucional en el que operan. Además, considera, en parte, la sugerente propuesta de Berger y Luckman: “La lógica de las instituciones (...) no radica en la institución y funcionalidad externa, sino en el modo como son tratadas en la reflexión sobre ellas”²⁰. Esta afirmación no debe llevar a desconocer la objetividad de las instituciones como hechos sociales que se imponen al individuo y le posibilitan su integración social a la vez que le constriñen desde el exterior.

También se aparta de la visión instrumentalista de las instituciones que las considera meros instrumentos de acción en manos de los actores, que éstos pueden forjar, ajustar o, simplemente, abandonar a voluntad. Las instituciones están dotadas de una autonomía que se impone a los actores. Aunque el cambio voluntarista de las instituciones por medio de la acción colectiva no es imposible, si es más improbable cuanto mayores sean sus costos. Las instituciones pueden perdurar aun cuando los resultados colectivos que producen sean subóptimos (Krasner, 1988: 73, citado por López Novo).

Según Wright (1987), las instituciones económicas se levantan como respuesta a las presiones y condiciones de una situación particular; algunas pueden ser eternas pero muchas otras son fugaces. Una vez constituidas las instituciones cambian relativamente despacio y crecen tanto como se desarrollan las nuevas presiones. Una institución que evoluciona por décadas de cambio incremental

²⁰ El último paso en esta reciente reacción contra el objetivismo clásico lo ofrece la etnometodología, al menos en algunas de sus variantes: “nuestra preocupación en el “orden” es sólo y específicamente con este hecho visible y así “creado” para la acción práctica, a través de la práctica. El orden sólo existe en la medida en que es creído y, por lo tanto, creado por los propios actores que así lo perciben (Lamo de Espinosa, :44).

puede estar lejos del ideal. Pero, mientras tanto, serán más los tipos de comportamientos, tanto de patrones como de obreros, que se habrán adaptado a las instituciones. Las adaptaciones pueden aproximarse a una especie de equilibrio en algún momento del tiempo, pueden ser racionalizadas de la forma que se desee. A menos que se conozcan los principios de la institución y la forma como son delineados a través de las adaptaciones no se entenderá el equilibrio observado (Wright, 1987: 318, citado por: Ruysseveldt, 1996: 5).

Las instituciones son cruciales en una situación de interdependencia. Elster (1986) describe tres tipos de interdependencia que son pertinentes en las relaciones entre sindicatos y empresarios: (a) la recompensa de cada uno depende de la recompensa de todos; (b) la recompensa de cada uno depende de la opción de todos y (c) la opción de cada uno depende de la opción de todos (Elster, 1986: 7, citado por Ruysseveldt *et al*, 1996). En este tipo de fundamentos de interdependencia, por ejemplo, las decisiones de la huelga de obreros o trato de colectividad nacional entre los sindicatos y patrones, los resultados son el producto de opciones interdependientes y no pueden controlarse por cualquier *solo actor*.

Esto tiene consecuencias para las opciones estratégicas. Primero, para seleccionar un curso de acción que aumente al máximo sus propios intereses los actores deben tener en la cuenta la acción de otros. Segundo, al tomar sus decisiones los actores deben ser consciente de que sus opciones afectan y pueden cambiar las opciones de otros. En otras palabras: en las situaciones de interdependencia los actores deben construir sus expectativas considerando al otro u otros y lo que ellos podrían hacer. Aquí es donde las instituciones sociales entran en la historia: ellas proporcionan tanto la información como las sanciones. Estos dos

mecanismos ayudan a los actores a formular expectativas y a aumentar la previsibilidad mediante la consistencia.

Para Ruyseveldt *et al*, el comportamiento institucional aumenta la previsibilidad (predictibilidad), esto es, permite anticiparnos al comportamiento de otros y permite a otros anticiparse al nuestro. Por consiguiente, las instituciones permiten a cualquier actor inventar las más complejas estrategias y seguir las metas más ambiciosas (porque los márgenes de incertidumbre sobre los comportamientos de los otros se reducen). Pero hay un precio que pagar. North (1990: 4) define las instituciones como “constreñimientos inventados humanamente que forman la interacción humana”. Las Instituciones trabajan como un filtro selectivo en la toma de decisiones, en sentidos cognitivo y normativo: dentro del juego de todas las posibles opciones de comportamiento o conducta las instituciones seleccionan un juego más limitado que es apropiado en una situación dada. Lo que se gana en concertación y previsibilidad puede perderse en alegría y originalidad. Friedrich Hayek expresa bastante bien esta dialéctica: las instituciones abrevian la lista de circunstancias que hay que tener en cuenta en casos particulares, escoge clases de verdades o de hechos para determinar el tipo general de acción que se debe tomar. Al mismo tiempo, esto significa que los actores desatienden sistemáticamente ciertos hechos (Hayek, 1964: 11, citado por Ruyseveldt, *et al*, 1996: 6).

Es más, es característica de las instituciones sociales que 'no pueden ser cambiadas a voluntad o a cualquier velocidad' (Scharpf, 1991: 10, citado por Ruyseveldt *et al*, 1996). Las instituciones pueden desarrollarse en condiciones que las sobrepasan o en circunstancias que las vuelven un obstáculo en lugar de un instrumento de orientación frente a problemas de interdependencia y de opciones estratégicas. Sin embargo, los aspectos negativos de las instituciones y

del proceso de institucionalización -rigidez, estabilidad, rutina e inercia- no deben suplantar su gran importancia en el complejo e interdependiente mundo de la conducta social.

La *rigidez* institucional (“la artritis institucional”) está en el centro de los debates sobre la renovación del Estado del Bienestar, los acuerdos colectivos y la representación sindical. Un logro importante de las instituciones es haber disminuido la presión directa de los mercados en los ciclos económicos, en el infortunio de los sueldos, en los ingresos y en las oportunidades de los obreros y sus familias. Las políticas sociales y laborales fueron institucionalmente protegidas de las presiones al tener que demostrar su contribución al desarrollo económico. Según Ruysseveldt *et al*, las relaciones industriales poco institucionalizadas son más susceptibles a las presiones y, por consiguiente, más volátiles en el curso debido porque dependen del estado de la economía o de quién está en el poder (Ruysseveldt *et al*, 1996:6).

La ‘flexibilidad’ se volvió el problema importante de las relaciones laborales en los años ochenta. La flexibilización de los mercados de trabajo y de las pericias o habilidades de los trabajadores y el pago y el tiempo del funcionamiento flexibles se han vuelto temas relevantes en la investigación comparativa. La flexibilidad puede entenderse, simplemente, como un movimiento fuera de los arreglos estandarizados en el pasado. Una interpretación más radical ve en el desafío de la flexibilidad la exigencia de un nuevo orden de prioridades; estaría mostrando que los contratos existentes, normas, leyes o convenciones deben ser revisados para permitir mayor variación, de acuerdo con las prioridades económicas de las empresas, del Estado y del mercado de trabajo.

Es una llamada para “el desmantelamiento” de las barreras institucionales que han servido para aislar a las relaciones laborales de las preocupaciones concernientes a los cambios y los rendimientos económicos (Streeck, 1987, citado por Ruysseveldt *et al*, 1996). Él sostiene que los gobiernos y los líderes de las empresas de Europa Occidental tienen profunda incertidumbre respecto a si, y hasta cuándo, deberían continuar por este camino; cuando las instituciones son incapaces de acomodarse a los cambios o cuando no ofrecen alternativas de rendimientos económicos son objeto de un ataque frontal.

Sin embargo, las instituciones que permitieron particularizar las relaciones laborales en Europa y USA contribuyeron a mantener el orden social.

Las instituciones son meso estructuras que ensamblan el nivel “micro” de la acción social individual con el nivel “macro” del sistema social, que no es sino un entramado de instituciones²¹. Retomando a Durkheim,

“... el acoplamiento/desacoplamiento de lo micro y lo macro depende del nivel meso, del nivel intermedio de vinculación. Si el nivel meso es fuerte, si hay numerosas y profundas estructuras institucionales de vinculación, la impredecibilidad de la conducta micro no se traduce en una simétrica impredecibilidad del orden agregado. Y viceversa, en ausencia de una fuerte institucionalización meso, el orden micro no genera orden macro sino desorden macro...” (citado por Lamo de Espinosa, 1996: 85).

En este sentido la ausencia o frágil presencia de instituciones reguladoras que contemplen los intereses de los trabajadores puede propiciar, no sólo relaciones

²¹ Según López Novo, las instituciones poseen dos dimensiones: 1) el eje horizontal o conectivo se refiere a la coherencia interna de las instituciones y al tipo de encadenamientos y relaciones que mantienen con otras instituciones u órdenes institucionales. 2) Se refiere al modo en que las instituciones configuran la identidad de los actores y modelan sus posibilidades de acción. El viejo institucionalismo privilegiaba la dimensión horizontal, el nuevo tiene la posibilidad de mantener el equilibrio entre ambas dimensiones y respetar el requisito metodológico de la traducción de los argumentos macroinstitucionales a cadenas de microinteracciones (López Novo, 1993: 320).

conflictivas, sino una variedad de formas de relaciones de empleo y ampliación de la asimetría de poder a favor del capital.

Para lograr la estabilidad de las relaciones de empleo las partes deben regular y establecer reglas (qué, quién y a qué nivel). Es un proceso permanente de construcción, interpretación y reinterpretación de normas, de reglas, de pautas de conducta a nivel del espectro formal e informal. La iniciativa de los actores lleva a cambiar las relaciones de empleo y a reducir la asimetría de poder, intrínseca a la relación entre capital y trabajo. Los trabajadores no son sólo víctimas, ellos pueden participar desarrollando estrategias que limiten la estrategia empresarial.

En la medida en que se debilitan las instituciones reguladoras de la relación de empleo (red de interacciones de concertación, de negociación entre capital y trabajo con la mediación, regulación u orientación del Estado) gana espacio el mercado.

Kochan y Osterman resaltan la importancia de las instituciones reguladoras de las relaciones laborales porque el mercado no garantiza el éxito de los procesos de cambio empresarial. Hay fracasos del mercado que elevan los costos de las transacciones, además de encarecer y elevar el riesgo de los procesos reestructuradores. Un fracaso del mercado ocurre cuando la acción de algunos actores económicos, como otras empresas, tiene un impacto imprevisto pero negativo en las perspectivas de otros y cuando las partes negativamente afectadas no pueden buscar la reparación a través de los mecanismos normales del mercado. Virtualmente los economistas suelen reconocer que, en caso de fracasos del mercado, se requiere una política pública fuerte (Kochan & Osterman, 1994: 12).

Los actores empresariales toman decisiones basadas en el contexto, en los constreñimientos económicos y en las “escenas” institucionales dentro de las cuales operan. Kochan y Osterman entienden por “escenas” institucionales las relaciones más amplias entre los empresarios, los trabajadores y el gobierno, además de los diversos grupos de actores que hacen parte del ambiente en el que operan las empresas individuales. Decisiones óptimas en un mercado o contexto institucional pueden no serlo en otro. El bienestar social podría mejorar si cambiaran el contexto (políticas neoliberales, por ejemplo) y ciertos constreñimientos, y se ampliara el margen de decisiones y/o resultados. Por consiguiente, prácticas que no se difunden en un contexto pueden ser muy bien adaptadas en otro (Kochan y Osterman, 1994: 12).

En el caso estadounidense las relaciones entre los empresarios y los trabajadores y entre los empresarios y el gobierno han sido, históricamente, de baja confianza respecto al contexto institucional, situación que aumenta los costos de transacción de las empresas individuales porque ellas deben absorber altas transacciones, como negociaciones o litigios para proteger su autonomía contra intereses hostiles. Con el tiempo este contexto frágil de vínculo institucional hace más difícil que las partes logren resultados que garanticen ganancias mutuas (Kochan y Osterman, 1994: 13). Por eso reconocen que la existencia de un Estado como el norteamericano, con intervención limitada, eleva los costos empresariales en cuanto a formación de mano de obra, por ejemplo.

En su investigación *Employment relations in a changing world Economy*, Kochan y Locke concluyen que la búsqueda de flexibilidad laboral puede ser un fenómeno general que emana de presiones internacionales, común a todas las naciones industrializadas avanzadas. Los diferentes arreglos institucionales filtran estas presiones comunes de forma diversa de tal forma que la valencia de

problemas particulares y cambios en las prácticas es bastante variada en los diversos contextos nacionales (Locke y Kochan, 1995: 365).

Sus investigaciones contribuyen a desafiar los modelos neoliberales de economías de mercado y de reestructuración económica que han dominado el discurso político y la política macroeconómica en los recientes años. Las variaciones en las prácticas del empleo y resultados de las diversas investigaciones comparativas demuestran que no hay una sola y natural respuesta a la creciente competencia del mercado. Se observa que ni las variaciones ni las desviaciones absolutamente aleatorias han sido determinadas sólo por el mercado. En cambio, se observa cómo las instituciones filtran las presiones externas y cómo las relaciones laborales se transforman debido a las estrategias de los actores importantes. Los países que tienen una historia institucional de relaciones laborales centralizadas y fuertes tienden a seguir un modelo de ajuste más incremental y negociado, que apunta a lograr resultados que equilibren los intereses de los diversos grupos sociales y económicos (Locke y Kochan, 1995, 382).

Según Kochan *et al*, ese armazón institucional no surge espontáneamente; debe crearse deliberadamente a través de la ley y su funcionamiento debe ser motivado por diversos actores y dirigido por la política pública. La teoría económica puede explicar el funcionamiento de las economías de mercado pero no ha demostrado ser muy útil creando sistemas de mercado eficaces desde el principio (Locke, Piore y Kochan, 1995: xiv).

Para que pueda funcionar la actividad económica requiere una estructura institucional, la desreglamentación no puede proceder indefinidamente sin la desintegración eventual de la propia economía. Cuando se empiezan a alcanzar

esos límites se debe decidir qué partes de las estructuras restantes serán conservadas y/o reformadas. En un contexto de economía internacional esto tendrá que ser hecho con referencia a las instituciones y estructuras de otras naciones, incluso las relaciones del empleo de las instituciones gobernantes. El debate emergente sobre las normas obreras internacionales es, entonces, sintomático del problema básico que este nuevo régimen comercial representa para la política pública y para la investigación (Locke, Piore y Kochan, 1995: xvi).

Esta línea de argumentación nos lleva a analizar otro de los conceptos básicos de la Escuela de las Opciones Estratégicas, el contexto.

1.2.7. El contexto exterior

Al igual que la teoría tradicional sobre las relaciones laborales, los teóricos de las Opciones Estratégicas de los Actores también consideran que las fuerzas del entorno exterior repercuten en las relaciones laborales. Como premisa fundamental plantean que los procesos y resultados de las relaciones laborales están determinadas por una interacción, en continuo cambio, de las presiones ambientales y las respuestas de las organizaciones²².

Los cambios en el entorno exterior (mercado de trabajo, mercado de la producción, tecnología y políticas gubernamentales) inducen a los empresarios a adelantar o a reajustar sus estrategias de tal forma que gran parte de los cambios

²² Para los teóricos del nuevo institucionalismo el cambio institucional es resultado de la interacción entre institución y medio ambiente. Su argumento central es que el ritmo de las transformaciones en el medio ambiente es mucho más rápido de lo que pueden ser las transformaciones de las rutinas organizacionales de las instituciones. Esto da lugar a una constante tensión entre institución y ambiente y obliga a un continuo proceso de adaptación.

sucedidos dentro de las empresas responden, aunque no de manera inmediata, a presiones externas. La importancia relativa del entorno o de las respuestas de las partes puede variar con el tiempo. Por ejemplo, las organizaciones no ajustan constantemente sus estrategias y políticas frente a los cambios ocurridos en el entorno. Muchas veces tienen que acumularse considerables presiones antes de que se produzca una adaptación.

“Esta es una de las razones por las que los sistemas de relaciones laborales conocen con frecuencia largos períodos de estabilidad relativa que se interrumpen sólo de forma periódica como consecuencia de grandes transformaciones” (Kochan, *et al*, 1993: 36).

Uno de los argumentos reiterados en las diferentes investigaciones del equipo del M.I.T es que las empresas exitosas han adoptado estrategias que concuerdan con los cambios del entorno exterior. Es el caso de EE.UU, pasada la Gran Depresión; su clase empresarial, en conjunto con el Estado y las organizaciones sindicales, adoptó estrategias exitosas que le permitieron captar expansivos mercados domésticos. Ante un entorno con expectativas de expansión creciente y conflictos laborales, los empresarios, a pesar de tener una mentalidad reacia a las organizaciones sindicales, asumieron una estrategia pragmática de institucionalización del conflicto y, con ella, de las organizaciones sindicales. A cambio de la aceptación del papel de los sindicatos en la determinación de los salarios, horarios y condiciones de trabajo, los empresarios mantuvieron la iniciativa en las decisiones empresariales y en las acciones a nivel de fábrica. Esto dio como resultado un crecimiento económico estable acompañado de un aumento de las organizaciones sindicales, además de la atenuación y regulación de los conflictos laborales. Pero entre 1960 y 1980 los cambios en los mercados de producción y de trabajo presionaron por la reestructuración empresarial. Al elegir la manera de responder tanto a las nuevas oportunidades comerciales como a la necesidad de reducir costos, las decisiones de los empresarios americanos

fueron dominadas por una clara tendencia a actuar al margen de los sindicatos, excepto en los casos en que los altos niveles preexistentes de sindicación impidieron seguir este camino (Kochan, *et al*, 1993:35).

En la actualidad, el desafío está en adaptar las economías a los mercados globales de una economía mundial. Los empresarios deben asumir estrategias que combinen una orientación hacia la calidad, la reducción de costos y un mercado diversificado aunado a una gran capacidad de innovación (Kochan y Useem, 1992). Para Kochan *et al*, los empresarios estadounidenses han mostrado más disposición a adaptar sus estrategias a los cambios ocurridos en su entorno y a los cambios en las políticas y estrategias de gestión, que las organizaciones sindicales y las gubernamentales. Hasta los años ochenta, la mayor parte de los sindicatos americanos se mantuvo firme en sus tradiciones de negociación colectiva y se resistió a los esfuerzos de ampliar sus actividades para hacer frente a la reivindicación de mayor participación de los trabajadores en el lugar de trabajo y a los cambios en los mercados y tecnologías. Estas circunstancias requerían nuevas estrategias para organizar y representar a los trabajadores.

“La mayor rapidez del cambio en las estrategias empresariales frente a la inmovilidad de las estrategias sindicales y gubernamentales ha producido un desajuste en muchas relaciones de empleo. Muchos de los cambios actualmente en curso en las relaciones laborales en los Estados Unidos reflejan los esfuerzos de una o varias partes por resolver las tensiones derivadas de tales desajustes” (Kochan *et al*, 1993: 36).

Como la teoría tradicional de las relaciones laborales, los teóricos de las Opciones Estratégicas también consideran a los gestores empresariales, en especial a la alta dirección, como los actores más dinamizadores de los cambios. Pero, a diferencia de la teoría tradicional, los actores no están sólo expuestos al entorno sino que interactúan con y en el entorno y pueden transformarlo. Al reconocer que el despliegue exitoso de las estrategias empresariales requiere

llevar a cabo cambios integrales y continuos en las prácticas organizativas y del entorno los teóricos de las Opciones Estratégicas se distancian de una posición meramente voluntarista. Además, consideran que para lograr la institucionalización de los cambios éstos deben ser ampliamente difundidos a través de las organizaciones en lo cual cumplen un rol importante las políticas económicas, de recursos humanos y de mano de obra promovidas por los gobiernos.

También se distancian del estructural-funcionalismo de la teoría de sistemas de Dunlop quien, retomando al Parsons de la década del cincuenta, reconoce capacidades estratégicas en los actores; sin embargo, la sobrevaloración de lo normativo no sólo dificulta explicar el cambio y el conflicto sino que resta capacidad estratégica a los actores que finalmente terminan siendo parte funcional del sistema.

Como resultado de la investigación *Employment relations in a changing world Economy* (1995), el equipo del M.I.T propone ampliar las instituciones que conforman ese entorno y determinan o presionan los cambios en las relaciones laborales. Inicialmente considera el mercado de trabajo, el mercado de la producción, la tecnología y las políticas gubernamentales; después de esta investigación resalta la importancia del sistema educativo y de entrenamiento y la regulación del mercado de trabajo por parte de entidades gubernamentales, instituciones determinantes, a su vez, de la configuración de las relaciones laborales en países como Alemania, Francia y Japón. También destaca el papel del Estado como regulador, orientador y gestor de políticas, situación escasamente considerada en sus primeras investigaciones debido al discreto papel jugado por el Estado en los Estados Unidos pero significativo en algunos países europeos y en Japón.

El equipo del M.I.T afirma que con la globalización el entorno asume un papel más determinante en la transformación de las relaciones laborales, incluso el sistema de relaciones laborales pierde poder de negociación y, por tanto, capacidad para incidir en los cambios. Las políticas neoliberales pretenden convertir el mercado en el regulador determinante de la economía y de las relaciones laborales por lo cual, afirman, en los años recientes las relaciones laborales han estado fuera de moda.

Los sindicatos se han convertido en actores pasivos, aparentemente incapaces de determinar los eventos y/o los resultados. El predominio del mercado, asociado a los constreñimientos impuestos a las políticas gubernamentales las cuales fueron culpabilizadas del desempleo, la inflación y el estancamiento económico, ha restado capacidad a los clásicos actores de las relaciones laborales (empresarios, trabajadores y Estado). Las políticas agresivas de desreglamentación y liberalización llevadas a cabo por Thatcher en Inglaterra y por Reagan en Estados Unidos se han extendido por el mundo. Las relaciones laborales han sido reducidas a los nichos de las escuelas de negocios; se empiezan a prescribir estrategias empresariales de orden individual distantes de la tradicional política global existente en los países desarrollados, caso los europeos y en menor medida en los Estados Unidos.

El equipo del M.I.T considera que hay modelos distintos de economías capitalistas exitosas, pero que para implementarlas es necesario crear, fortalecer y consolidar deliberadamente las instituciones, pues la teoría económica no ha demostrado aún que el mercado por sí sólo garantice el crecimiento, la estabilidad y la equidad en la distribución del ingreso. Y como han demostrado sus investigaciones, las estrategias neoliberales pueden ser reprimidas en los

países en donde el Estado asume políticas orientadas a corregir las irregularidades del mercado y en donde existen instituciones fuertes de representación de los trabajadores. Por eso dejan claro que para afrontar los problemas contemporáneos las relaciones laborales, como un campo de estudio, tendrán que tomar una dimensión internacional y comparativa aún mayor.

1.2.8. Estructura institucional en tres planos

Desde la obra pionera de John R. Commons en los primeros años del siglo pasado, los estudios de las relaciones laborales han subrayado la importancia de la estructura institucional en que se producen las interrelaciones entre trabajadores y empresarios. Desde este punto de vista se considera que para explicar los procesos y resultados de las relaciones laborales no basta con comprender las presiones que las fuerzas ambientales-económicas, o de otra índole, ejercen sobre la relación de empleo. Lo que ocurre, más bien, es que los modelos, costumbres y estructuras que se acumulan con el tiempo y establecen lo que Commons, Veblen y otros sociólogos consideran “rasgos institucionales” de la relación, ejercen, por su propia cuenta, un efecto independiente. Este es uno de los rasgos fundamentales que diferencia la teoría de las relaciones laborales de la economía neoclásica y de muchas otras teorías generales recogidas en la sociología y en la ciencia del comportamiento. Estas otras teorías consideran los factores institucionales o bien como un haz imprevisible de fuerzas aleatorias con las que no hace falta contar para prever el comportamiento o bien, según algunas formulaciones más recientes, como obstáculos que condicionan la elección y la actuación individual.

Según Kochan, Katz y MacKersie (1993) la labor confiada a la teoría intelectual de las relaciones laborales es identificar las variables fundamentales o fuerzas institucionales que determinan los resultados de la relación entre trabajadores y empresarios.

Los investigadores del M.I.T proponen ampliar el campo institucional de los estudios de las relaciones laborales. Debido al papel fundamental de la negociación colectiva en el período posterior al *New Deal*, el foco de las investigaciones era el proceso de negociación a nivel de sindicato y directivos de relaciones laborales. Pero, según ellos, a este nivel no necesariamente se definen o generan los cambios en las relaciones laborales. El proceso de negociación colectiva se ve presionado y obligado a adaptarse por la acción de fuerzas que operan por encima y por debajo de su estructura y proceso tradicional. Por eso, en su investigación sobre “La transformación de las relaciones laborales en USA”, proponen abordar las relaciones laborales en tres niveles (ver cuadro 1).

Cuadro 1
Los tres niveles de la actividad de las relaciones laborales

Nivel	Empresarios	Sindicatos	Gobierno
Formulación de políticas y estrategias a largo plazo.	Estrategias de las empresas. Estrategias de inversión. Estrategias de recursos humanos.	Estrategias políticas Estrategias de representación. Estrategias de organización.	Política social y macroeconómica
Negociación colectiva y política de personal.	Políticas de personal. Estrategias de negociación.	Estrategias de negociación colectiva.	Administración y derecho laboral.

MARCO TEÓRICO

Relaciones en el centro y entre individuo y organización.	Estilo de supervisión. Participación de los trabajadores. Diseño de puestos de trabajo y organización laboral.	Administración de los contratos. Participación de los trabajadores. Diseño de puestos de trabajo y organización laboral.	Normas laborales. Participación de los trabajadores. Derechos individuales.
---	--	--	---

Fuente: Kochan *et al*, 1993: 41.

1. Nivel superior de las decisiones estratégicas.
2. Nivel medio o funcional de la negociación colectiva o de formulación de políticas de personal.
3. Nivel inferior, correspondiente al lugar de trabajo, en que se ponen en práctica las políticas que, a su vez, influyen cotidianamente en los representantes sindicales, supervisores y trabajadores.

El interés de esta propuesta de estructura institucional en tres niveles no es teórico solamente; representa el escenario más vasto de interrelación de los profesionales de las relaciones laborales dentro de las organizaciones patronales, sindicales y gubernamentales.

En este marco, el nivel medio engloba el ámbito más tradicional de las relaciones laborales ya que se centra en la práctica de la negociación colectiva y de la formulación de políticas de personal, así como en el desarrollo y administración de las políticas públicas fundamentales que regulan las relaciones entre trabajadores y empresarios.

Las decisiones adoptadas en el nivel superior, referentes a las políticas y estrategias a largo plazo, por los diversos actores van a depender del grado de institucionalización y poder social de negociación de los actores involucrados.

Las opciones estratégicas relevantes para el nivel inferior son las más directamente asociadas con la organización del trabajo, la estructuración de los derechos del trabajador, la gestión y motivación de los individuos o los grupos de trabajo y la naturaleza del entorno laboral. En este ámbito se incluyen cuestiones como el diseño de puestos y organización del trabajo, las normas laborales, las relaciones entre trabajadores y supervisores y las políticas públicas que regulan los derechos individuales en el centro de trabajo, como leyes sobre la seguridad e higiene o la igualdad de oportunidades de empleo (Kochan & MacKersie, 1993: 43).

Como todo ello forma parte de la relación dinámica y cotidiana entre trabajadores y empresarios, las actividades que se registran en este último nivel no suelen estar bajo el control directo del proceso de negociación colectiva, las políticas oficiales de personal o las grandes estrategias empresariales. Sin embargo, sí figuran en el contexto de las políticas de los convenios negociados cuya decisión se adopta en niveles superiores del sistema.

Para Kochan *et al* (1993), una de las razones que justifica la utilidad de este marco en tres niveles es que aborda en forma específica las aparentes incoherencias y contradicciones internas en las estrategias y prácticas en diferentes niveles de las relaciones laborales dentro de las empresas.

El equipo M.I.T ilustra, para el caso estadounidense, aplicable a Colombia, cómo las empresas que han promovido activamente la cooperación entre trabajadores y empresarios en sus centros de producción sindicalizados han adoptado, al mismo tiempo, en los niveles superiores, complicadas estrategias destinadas a excluir a los sindicatos de los nuevos centros de trabajo. Cómo se ha llegado a esta situación, cuáles son las condiciones que hacen posible su continuidad y cuáles

son sus consecuencias para las relaciones laborales son algunas de las inquietudes que podrían analizarse con este marco teórico.

Los autores resumen las ventajas de su propuesta en los siguientes términos: 1) Reconoce las interrelaciones entre las actividades en diferentes niveles del sistema y ayuda a explicar los orígenes de las posibles contradicciones internas o incoherencias entre los tres niveles. 2) Considera los efectos que las diversas decisiones estratégicas tienen sobre los diferentes protagonistas del sistema. 3) Favorece el análisis desempeñado por los trabajadores, los empresarios y el gobierno en sus respectivos ámbitos y actividades (Kochan & MacKersie, 1993: 44).

1.2.9. Límites de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores

A nuestro entender la debilidad fundamental de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores es la escasa relevancia que otorga tanto al ámbito político como al conflicto y el poder en las relaciones laborales.

Si bien la Escuela de las Opciones Estratégicas plantea que la interacción entre las fuerzas ambientales y las estrategias de los actores, filtradas estas por las instituciones, determinan las relaciones laborales su marco teórico pasa por alto el ámbito de lo político.

Esta investigación pretende corroborar que para la comprensión y explicación de las relaciones laborales, en especial en los países en desarrollo, es necesario

abordar lo político, es decir, los partidos o grupos políticos, incluso, los que están por fuera del marco legal, como ocurre en el caso colombiano.

Se entiende lo político como el proceso social mediante el cual las personas, o sus agrupaciones, se distribuyen poder, autoridad y recursos de modo que las decisiones alcanzadas poseen fuerza y entran en vigor dentro un ámbito dado (Giner, 1998). En la presente investigación se plantea que el ámbito político es uno de los determinantes de las relaciones laborales pues, por un lado, favorece o no su institucionalización en el nivel de lo macro y de lo micro y, por otro, contribuye o no a legitimar a los actores relevantes (Estado, empresarios, sindicatos y trabajadores) y a construir y consolidar instituciones constitutivas y regulativas de las relaciones laborales como, por ejemplo, la confianza entre los actores.

En países con una industrialización tardía, o en vía de desarrollo, las estructuras institucionales de vinculación de las conductas micro, representadas por el sistema de relaciones industriales, son frágiles y no regulan de manera suficiente las relaciones en el interior de las empresas. Esta debilidad genera una diversidad de formas de relaciones laborales poco favorables al orden social y a la democratización de las condiciones contractuales y laborales de los trabajadores. En los países europeos desarrollados los partidos políticos han contribuido de forma importante a la construcción y consolidación de la regulación de las relaciones y condiciones de trabajo, bien sea en forma directa, a través de la articulación de los trabajadores a un partido determinado, como el partido laborista inglés, o de forma menos directa, pero también importante, como ocurrió en Italia, Francia y Alemania. Los partidos incorporaron los intereses de los trabajadores al sistema político consolidándolos como grupos fuertes de

representación lo cual fue muy favorable para la movilización de recursos y la validación de sus luchas.

Dice Dombois (1997) que para regular de manera general las condiciones laborales no basta que las relaciones industriales institucionalizadas sean reconocidas como legales y legítimas o por lo menos como ineludibles; también deben ser divulgadas y obligatorias en tanto “instituciones básicas” sociales, capaces de imponer estándares mínimos en la regulación de las relaciones laborales en las empresas; tienen que trascender los ámbitos aislados empresariales y alcanzar una generalización y legitimidad en la sociedad. Esto será posible si hay un ámbito político que considere legítimo y propicie la institucionalización de las relaciones laborales. En sociedades de industrialización tardía, en especial en el caso colombiano, la existencia de estas condiciones es precaria.

Un Estado débil, como el colombiano, que no cumple la responsabilidad de regular el conflicto general, función indispensable para garantizar un orden mínimo legal a los ciudadanos, releva el ámbito de lo político, no por su fuerza sino por su carencia de capacidad reguladora. La cultura política excluyente y oligárquica, apoyada en la violencia como método expedito para resolver cualquier tipo de conflicto, ha configurado las relaciones industriales colombianas y socavado la institucionalización y legitimación de la organización sindical y la lucha de los trabajadores.

El caso colombiano muestra que en los estudios de las relaciones laborales es importante considerar, teórica y empíricamente, el ámbito político. Esta investigación se propone ampliar la gama de actores e incluir tanto los actores e instituciones que siempre ha reconocido la teoría de las relaciones laborales

(Estado, gremios empresariales y sindicales y/o trabajadores), como los que están por fuera del sistema político institucionalizado: los partidos y grupos de izquierda (entre los que se cuenta la guerrilla) y los paramilitares, al igual que los partidos tradicionales.

Es probable que la propuesta teórica del Equipo del M.I.T no resalte el ámbito de lo político porque la mayor parte de sus investigaciones han sido realizadas en países desarrollados, en los que las instituciones de vinculación de acciones micro y macro son fuertes y contribuyen a garantizar el orden y en los que hay amplios y legítimos poderes que sirven de base para el establecimiento de relaciones de confianza entre capital y trabajo. Estas condiciones reducen el riesgo y la incertidumbre, favorecen el establecimiento de relaciones de cooperación entre las partes involucradas (empresa, trabajadores y Estado) y, en consecuencia, desestiman las acciones estratégicas en momentos determinados.

Las acciones gubernamentales, de los partidos políticos y de los grupos sociales configuran el ámbito de lo político porque ejercen una influencia importante en la institucionalización de los sistemas nacionales de relaciones industriales. La libertad y medios para ejercer el poder acordados entre las partes dependen del armazón legal y de su legitimidad social. ¿Los grupos de interés han sido reconocidos oficialmente y tienen alguna legalidad? ¿Los contratos son ejecutables bajo el derecho civil? ¿El gobierno tiene la autoridad para declarar acuerdos colectivos? ¿La lucha de los trabajadores tiene un amplio respaldo social?

El ámbito de lo político es el de los fines, por eso tiene un influjo importante en la determinación de aspectos cruciales como la legitimación de las luchas de los

trabajadores y la regulación pública del empleo, de las condiciones de trabajo y de la seguridad social, entre otras.

En un contexto político atravesado por múltiples intereses y violencias como el colombiano, la posibilidad de que la dirección empresarial materialice con éxito estrategias de orden económico y laboral es incierta y de alto riesgo. Lo mismo sucede con los trabajadores cuyas estrategias individuales y colectivas están insertas en un ámbito político y laboral poco favorable a la acción colectiva.

La creciente conflictividad política en la que se debate el país ha contribuido a desencadenar la recesión económica, que ha tenido efectos dramáticos en la estabilidad laboral y la capacidad individual y colectiva de negociación de los trabajadores. Además, debilita la confianza, institución básica para cualquier tipo de relación social. El conflicto ha disminuido aún más la ya escasa confianza entre las partes respecto a los acuerdos, procedimientos, negociación de los medios e, incluso, a los fines empresariales.

La poca importancia que se otorga al conflicto y a las relaciones de poder entre capital y trabajo es la segunda debilidad de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores, insuficiencia manifestada en varias de sus investigaciones.

El empleo es una relación de poder asimétrica y de intercambio y el conflicto una de sus formas de expresión, por eso es elemento central de la presente investigación. Ningún hecho es en sí mismo fuente de conflicto, y aunque lo fuera, sus formas de expresión son diferentes de acuerdo con el orden empresarial y las opciones estratégicas asumidas individual y colectivamente por los trabajadores. Además, no hay que olvidar el supuesto teórico y metodológico

de que los actos son el resultado de las consecuencias queridas o no de las acciones de los actores (Lamo, 1990: 52).

Se propone analizar el conflicto en tres niveles: primero, el que asume la forma de competencia entre trabajadores; segundo, el de lucha entre el trabajador y la dirección empresarial y, tercero, el de competencia y lucha entre empresa y sindicato²³.

Se hace uso de la tipología planteada por Edwards y Scullion (1987) en su texto *La organización social del conflicto laboral, control y resistencia en la fábrica*. En el nivel del comportamiento los autores distinguen entre conflicto “abierto” y “no dirigido” de acuerdo con el límite hasta el cual una acción es utilizada por los participantes para manifestar un conflicto.

Cuadro 2
Categorización del conflicto

Nivel de conflicto	Categorías de conflicto
De comportamiento	<i>Abierto. No dirigido</i>
<i>Institucional</i>	Institucionalizado
<i>Estructural</i>	Implícito

Fuente: Edwards y Scullion, 1987: 28.

²³ Según Weber “debe entenderse que una relación social es de *lucha* cuando la acción se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes”. La palabra *lucha* puede usarse para designar el comportamiento de directivos y trabajadores en la negociación del esfuerzo. En algunos casos, por ejemplo Burawoy, su uso se limita “a actividades que alteran las condiciones de la negociación del esfuerzo, la *lucha* altera el rendimiento relativo del capital y el trabajo, mientras que la *competencia* se refiere a actividades como los conflictos entre trabajadores que aceptan la distribución existente de beneficios...” Weber (1977: 31) y Burawoy (1979:66).

“Conflicto abierto es la categoría más sencilla: se refiere a los casos en los que el conflicto es reconocido por los participantes y en donde tiene lugar una acción para expresarlo. Esto no quiere decir que la acción ha de ser usada deliberadamente como presión en la discusión de una cuestión específica, como una demanda salarial” (Edwards y Scullion, 1987: 29).

Con conflicto “*no dirigido*” se refieren a aquellos casos en los que existe un comportamiento concreto que no es abiertamente conflictivo.

“El conflicto está institucionalizado en la medida en que recibe algún reconocimiento institucional a través de un acuerdo formal, una norma, costumbre o incluso una práctica aceptada tradicionalmente que no ha adquirido estatus de norma (...) La norma, junto con el entendimiento de lo que constituye una exigencia empresarial “razonable”, controlará, si no cambian las circunstancias, la irrupción de fenómenos como huelgas espontáneas en respuesta a peticiones empresariales consideradas injustas. En otras palabras, la forma y alcance de la institucionalización del conflicto afectará al modelo de conflicto en el nivel de comportamiento”²⁴.

El concepto de conflicto “*implícito*” es usado para dar a entender que si no hay conflicto observable entonces el conflicto está implícito en la propia naturaleza de la relación de empleo (Edwards y Scullion, 1987: 32).

En esta tesis no se presuponen relaciones de solidaridad entre los trabajadores; al contrario, se parte del reconocimiento de una situación diferencial, tanto

²⁴ Edwards y Scullion añaden: primero, los controles institucionales tendrán grados de fuerza variable: una norma formal tiene, si no cambian las circunstancias, mas probabilidades de parar el conflicto de comportamiento que una serie de entendimientos vagos. Segundo, las normas no son guías absolutas de conducta: como señala toda la tradición de estudios de la “negociación del orden”, las normas han de interpretarse en la práctica. Esto implica que el conflicto institucionalizado no se limita a ofrecer un “marco de referencia” para la acción, ya que los acuerdos institucionales aparecen implicados en las prácticas cotidianas y tales prácticas pueden alterar la forma en que se entienden los acuerdos. Y tercero, lo que se considera como institucional cambiara de acuerdo con los objetivos de las partes y los recursos con que éstas cuentan (1987: 31).

MARCO TEÓRICO

contextual como personal, que ha generado un proceso de fragmentación que expresa en luchas y competencia entre los trabajadores.

También se abandonan las ideas de control como estrategia fundamental del capital y de resistencia sin abordar la cooperación en el trabajo. Las relaciones sociales entre capital y trabajo son complejas e, incluso, impredecibles. Control, resistencia y cooperación hacen parte del análisis sociológico que procura articular acción y estructura como una unidad.

***EL PROBLEMA A
INVESTIGAR***

CAPÍTULO DOS

2.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se interesa por probar el marco teórico y metodológico propuesto por la teoría de las *opciones estratégicas de los actores*, en la explicación y la comprensión de las relaciones laborales en la industria colombiana. De acuerdo a ese objetivo, primero, se considera a la *empresa* como la unidad de análisis básica y, segundo, se toma como objeto material la implementación de *la estrategia empresarial de la Gestión de la Calidad-jat*, la cual demanda para su introducción la existencia en los centros de trabajo de determinadas relaciones sociales e instituciones, e incide directamente en la organización del trabajo y en las relaciones de trabajo, y en consecuencia en *las relaciones laborales*.

Se plantea que la repercusión de la estrategia de la Gestión de la Calidad Total-jat en la transformación de las relaciones laborales en los centros de trabajo depende de la *forma de relaciones laborales* históricamente configurada en las empresas y de las *estrategias elaboradas individual y colectivamente por los trabajadores*, además de su interacción con el entorno económico, social y político.

En esta línea interpretativa, los directivos empresariales son actores históricos con ideas, necesidades y objetivos propios y no actores meramente pasivos, que responden a factores del entorno cuyo efecto combinado determina la forma en que deben comportarse y se comportan de hecho; el entorno, las instituciones y los actores existentes en la empresa filtran sus estrategias, con efectos no siempre esperados ni deseados por dichos actores.

Por ello, no hay una sola causa explicativa que permita comprender los cambios en las relaciones laborales, sino un conjunto de factores independientes –pero en interacción- cuya importancia relativa se puede comprender sólo si se realiza una serie de estudios monográficos o de caso como lo propone la teoría de las *opciones estratégica de los actores*.

2.2. POR QUÉ ESTUDIAR LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL LIGADA A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD-JAT

En el texto *The second Industrial Divide* de Piore y Sabel (1984) se plantea que el mundo atravesaba por una época difícil; las recesiones económicas ya no parecían meras interrupciones en la marcha hacia una mayor prosperidad sino que amenazaban con destruir los mercados mundiales de los que dependía el éxito económico desde finales de la Segunda Guerra Mundial¹.

¹ Piore y Sabel argumentaban que la crisis era de dos tipos. El primero, fácilmente visible, se caracterizaba por el reconocimiento de que las instituciones ya no conseguían ajustar de una manera viable la producción y el consumo de bienes; estas instituciones debían complementarse o reemplazarse. Se referían a los circuitos institucionales que conectaban la producción y el consumo como mecanismo reguladores y que llamaron _crisis de la regulación_. Las dos más importantes en la época de la producción mecanizada habían ido unidas a la aparición de las grandes compañías, a finales del siglo XIX, y del Estado de bienestar keynesiano, en los años treinta (Piore y Sabel, 1990: 13).

El segundo tipo de crisis, menos visible, no se refería al flujo de renta y a la distribución del poder que acompañaba a un sistema dado de tecnología industrial, como el primero, sino a la elección de la propia tecnología. La tecnología industrial no era el fruto de una lógica independiente de la necesidad científica o técnica: el que se desarrollaran unas tecnologías y se anquilaran otras dependería de una manera esencial de la estructura de los mercados de los productos fabricados con la tecnología; la estructura de los mercados dependía de las circunstancias fundamentales políticas, como los derechos de propiedad y la distribución de la riqueza. Las máquinas eran tanto un espejo como un motor del desarrollo social (Piore y Sabel, 1990: 14).

Piore y Sabel sostenían que la crisis tenía causas profundas que se encontraban en la economía de los países capitalistas avanzados.

“Nuestra tesis -argumentaban- es que el deterioro actual de los resultados económicos se debe a los límites del modelo de desarrollo industrial que se asienta en la producción en serie: la utilización de máquinas especializadas (específicas del producto) o de trabajadores semicualificados para producir bienes estandarizados. Sostenemos que si queremos curar los males económicos crónicos de nuestro tiempo, deberemos modificar y quizá incluso desechar las tecnologías y procedimientos operativos de la mayoría de las empresas modernas; los tipos de control de mercado de trabajo defendidos por muchos movimientos obreros; los instrumentos de control macroeconómicos desarrollados por los burócratas y economistas en los Estados de bienestar; y las reglas del sistema monetario internacional y del comercio establecidas inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial” (1990:12).

Su tesis fundamental era que se estaba viviendo la segunda ruptura industrial². Planteaban que al extrapolar lo que ocurría en ese momento se observaban dos estrategias contradictorias para relanzar el crecimiento en los países avanzados. La primera se asentaba en los principios dominantes de la tecnología de la producción en serie pero exigía una espectacular ampliación de las instituciones reguladoras y una redefinición de las relaciones económicas entre el mundo desarrollado y el mundo en vías de desarrollo (Piore y Sabel, 1990: 15).

La segunda se alejaba por completo de los principios tecnológicos y volvía a los métodos de producción artesanal que se habían perdido en la primera ruptura industrial. Esta estrategia exigía mecanismos reguladores cuya relación con tipos pasados de

² Llamamos rupturas industriales a los breves momentos en los que está en cuestión el rumbo que tomará el desarrollo tecnológico. Aunque los industriales, los trabajadores, los políticos y los intelectuales apenas sean conscientes que tienen ante sí diversas opciones tecnológicas, las acciones que emprendan configurarían las instituciones económicas para mucho tiempo. Las rupturas industriales son, pues, el telón de fondo o el marco de las crisis posteriores de regulación. La primera ruptura se produjo en el siglo XIX. En ese momento la aparición de las tecnologías de la producción en serie -primero en Gran Bretaña y posteriormente en USA- limitó la expansión de tecnologías industriales menos rígidas, que existían principalmente en algunas áreas de Europa Occidental (Piore y Sabel, 1990: 15).

organización económica los desacreditaba como instrumentos de organización económica (Piore y Sabel, 1990: 15).

Sin discutir la validez de esta tesis,³ hay que señalar dos aspectos que caracterizan las investigaciones del Equipo del M.I.T desde la década del ochenta. El primero es la idea de que una de las razones de la crisis es de orden tecnológico, esto es, de la forma como la técnica se pone en acción, lo cual exige revisar las formas organizativas del trabajo. El segundo es que los actores empresariales, sindicales y gubernamentales también son responsables de evitar un colapso económico y hacer más vivible el capitalismo a través de estrategias que transformen los dispositivos técnicos y organizativos y de instituciones que vinculen producción y consumo.

“La parálisis de un país puede significar el desastre económico nacional, peligro que a nuestro juicio es grande en Estados Unidos. Las acciones que emprendamos en los años venideros podrían definir la manera en que trabajemos entrado el próximo siglo, lo mismo que el resultado de la guerra decimonónica de los mundos económicos determinó la forma

³ Hayman señala que ha sido una moda analizar las tendencias en las economías capitalistas como resultado de la transición del Fordismo al Posfordismo. Esta propuesta se deriva de la teoría de la Regulación cuyo planteamiento es que hasta mediados de la década del siglo XX predominó un régimen de acumulación denominado fordista caracterizado por la producción en masa, los productos regularizados y elaborados por una mano de obra semi o no cualificada. El modo de regulación que acompañó a este sistema de producción involucró al Estado como regulador de la economía, provisor del bienestar público y regulador de las relaciones de empleo. Esto facilitó el crecimiento rápido del empleo y de los servicios públicos, la legitimación de la acción sindical y el cubrimiento colectivo de los acuerdos entre trabajadores y empresarios. Sin embargo, según los regulacionistas, el régimen de acumulación ha cambiado. Ahora los mercados son diversificados y demandan una variedad de productos apoyados en mano de obra calificada. Esto ha supuesto una transformación del modo de regulación y de sus instituciones. Demanda menos intervención estatal en el mercado de trabajo, mayor responsabilidad personal o corporativa para la provisión del bienestar y mayor flexibilidad y diferenciación en las relaciones de empleo. Esta interpretación de los cambios en términos de una polarización entre fordismo y posfordismo es demasiado simplista según Hyman. No considera que exista una vinculación mecánica entre los cambios del modelo económico y los vinculados con las instituciones políticas y los acuerdos institucionales en el ámbito de las relaciones laborales. Sin embargo, Hyman identifica un armazón teórico que articula la estructura económica y las instituciones reguladoras y sugiere que el cambio en la estructura económica tendrá un impacto en las instituciones (Hyman, 1992: xix y Hyman *et al*, 1994).

que iba a tener la economía en los cien años siguientes ... No obstante si ellos y sus líderes no saben aprovechar las escasas oportunidades que se les presentan para configurar el orden económico a voluntad, sólo la suerte conservará las mejoras que han conseguido estas personas en las últimas décadas" (Piore y Sabel, 1990: 16).

Esta concepción los lleva a analizar experiencias socialmente exitosas como la japonesa, con el JAT y la Calidad Total (que no abandonó algunos principios y herramientas de Taylor y Ford como el estudio de los métodos y flujos de producción), la de la Escuela de Relaciones Humanas y las propuestas de los norteamericanos Juran y Duran. También estudiaron la experiencia de "especialización flexible" del norte de Italia que supone volver, en parte, a las prácticas organizativas y productivas artesanales adaptando los dispositivos técnicos e instituciones.

En este contexto el Equipo del M.I.T. adelantó la investigación *Employment relations in a changing world Economy* (Kochan, Locke y Piore (edit), 1995) para examinar los cambios en las relaciones de empleo y las estructuras de trabajo en once países de OCDE. Tiempo después otro grupo de investigadores se centró en el JAT o *Lean Production*, para llevar a cabo una investigación comparativa llamada *After lean production, involving employment practices in the world auto industry* (Kochan, Lansbury, Russell y MacDuffie (edit), 1997). Estas son apenas dos de las múltiples investigaciones realizadas por este equipo en los últimos quince años.

En sus investigaciones encuentran que los cambios de orden organizativo, llámense *lean production*, JAT, Calidad total y/o reingeniería, generan cambios en las relaciones laborales. Estas estrategias organizativas han sido incorporadas a la gestión de un importante número de empresas, en unos países con mayor coherencia que en otros, caso Japón, Alemania e Italia; aunque en unas empresas

han tenido continuidad y en otras han sido abandonadas, siguen removiendo las estructuras organizativas empresariales⁴.

Estas formas de organización cuestionan algunos de los principios tayloristas y fordistas que definían la gestión y organización del trabajo en importantes sectores industriales. Critican la rígida división entre planeación y ejecución, la división funcional del trabajo, el limitado rango de productos estandarizados, el uso de maquinaria especializada y su orientación a la reestructuración sistemática de las empresas tanto en el orden interno como en su relación con sus proveedores. Estas propuestas, al contrario, requieren de participación, autonomía y democracia en el trabajo y de relaciones de confianza entre capital y trabajo.

Los autores de *“La Máquina que cambió el mundo”* hicieron una predicción intrépida: la producción flexible o “delgada” (encarnada en la gestión de la calidad-jat) *“era una buena manera de hacer las cosas que el mundo entero debía adoptar tan rápidamente como le fuera posible”* (Womarcck y Roos, 1990). En la investigación *After lean production, involving employment practices in the world auto industry* (1997), los autores afirman que en la actualidad los principios de la organización flexible o “ligera” dominan la industria automotriz. Pero el proceso de adopción de los principios de la producción “ligera” no ha producido su exacta duplicación o imitación, igual que en otras experiencias que involucran traslado de innovaciones organizativas. Se han dado variaciones interesantes e importantes que reflejan las diferencias en las estrategias y poder

⁴ En el estudio de los procesos de ajuste de las telecomunicaciones no se encontró ningún modelo de producción o práctica laboral dominante, lo cual es muy relevante en esta discusión. Situación muy diferente a la de la industria del automóvil en la que ha dominado el modelo de la producción delgada (Kochan et al, 1997:7).

de las partes involucradas, procesos de aprendizaje y, en consecuencia, cambios en las fuerzas institucionales y culturales locales (Kochan, *et al*, 1997: 303).

La producción flexible o “delgada” sigue despertando críticas y escepticismo. Sus críticos la ven como una versión moderna de los métodos de Frederick Taylor orientados a controlar la mano de obra y aumentar el mando directivo y las ganancias sin mayor protagonismo real del obrero. Los escépticos no creen que la producción “ligera” se tome el mundo -como fue predicho- por la importancia de las condiciones locales; la consideran sólo una más de las propuestas fugaces que prometen transformar las relaciones laborales.

Sin embargo, a pesar de las críticas, las propuestas de gestión ligadas a la Calidad Total-Justo a Tiempo, han removido las estructuras y las relaciones sociales en importantes empresas del mundo y Colombia. De ahí la relevancia de su estudio sistemático a través de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores y de los tres planos institucionales que plantea el equipo del M.I.T.

A partir de la década de los años ochenta, las relaciones laborales en un importante número de empresas colombianas han sufrido un cambio “fundamental y estructural”, esto significa que

“los papeles desempeñados por trabajadores y empresarios se han alejado de las pautas tradicionales hasta el punto de que no sólo modifican en forma cualitativa el proceso y los resultados de las negociaciones, sino que además cambian los papeles y estrategias de las partes en los niveles superiores e inferiores de las relaciones laborales” (Kochan, *et al*, 1993: 160).

En pocas palabras, cambios fundamentales son los que alteran toda la estructura institucional de las relaciones laborales y que continúan alterando el comportamiento del sistema en años sucesivos.

Colombia, como los demás países iberoamericanos, no ha sido ajeno a los cambios y tendencias del capitalismo actual, caracterizado por Castells en los siguientes términos:

“El mismo capitalismo ha sufrido un proceso de reestructuración profunda, caracterizado por una mayor flexibilidad en la gestión; la descentralización e interconexión de las empresas, tanto interna como en su relación con otras; un aumento de poder considerable del capital frente al trabajo, con el declive concomitante del movimiento sindical; una individualización y diversificación crecientes en las relaciones de trabajo; la incorporación masiva de la mujer al trabajo retribuido, por lo general en condiciones discriminatorias; la intervención del Estado para desregular los mercados de forma selectiva y desmontar el Estado de Bienestar, con intensidad y orientaciones diferentes según la naturaleza de las fuerzas políticas y las instituciones de cada sociedad; la intensificación de la competencia económica global en un contexto de creciente diferenciación geográfica y cultural de los escenarios para la acumulación y gestión del capital”. (1999: 28)

Los cambios en las estrategias empresariales son, en parte, resultado de presiones externas, de propuestas de reestructuración socialmente válidas y de procesos internos que demandan transformaciones.

Las presiones de organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial obligaron a los gobiernos colombianos a liberalizar sus mercados, poner en venta sus activos productivos o de servicios y abandonar o reorientar los pocos compromisos sociales que tenían. En la década del noventa el entorno de las empresas industriales era por completo diferente al que existía en los años setenta: se había abandonado la protección comercial y se ampliaba, en términos legales, la flexibilidad laboral, además aumentaron la competencia y la exigencia en la calidad, variedad y costes de los productos.

Al tiempo que se transformaba el entorno llegaron al país nuevas propuestas de gestión ligadas al éxito japonés. En los años ochenta los *grupos primarios*, los *círculos de calidad* y *grupos de mejoramiento* eran la novedad en la gestión; en

los noventa ya existía un discurso con cierta coherencia teórica, impulsado por los asesores empresariales y la academia, que recogía las experiencias japonesas y que se llamaba Justo a Tiempo –JAT- o Calidad Total.

El contexto político inestable y económico incierto y un mercado más agresivo y competitivo en materia de calidad, servicios, variabilidad y precios, obligaron a las empresas a diseñar estrategias productivas integrales, eso era lo que parecía ofrecer la Gestión de la Calidad Total-JAT: una respuesta idónea a los nuevos desafíos del entorno e, incluso, a los problemas laborales internos de las empresas.

En un sentido limitado, el interés de este trabajo está en las estrategias organizativas vinculadas a la Gestión de la Calidad Total-JAT que adelantaron los empresarios colombianos como respuesta a un contexto internacional cambiante, al abandono del Estado de las políticas proteccionistas y a problemas internos de índole productivo y laboral.

En los últimos veinte años, en los centros de trabajo las relaciones laborales sufren importantes transformaciones asociadas a la puesta en marcha de la estrategia de la gestión de la calidad-jat, que tiene efectos diferenciales para la industria en su conjunto y para los trabajadores. No se trata de cambios generales. Los cambios se han concentrado donde las presiones han sido más fuertes y donde los actores empresariales -con el apoyo de un Estado que liberaliza el uso de la mano de obra y los productos- han logrado adelantar estrategias viables, a pesar de la incertidumbre económica, el conflicto político y las relaciones de baja confianza existentes entre empresa y trabajadores.

METODOLOGÍA

CAPÍTULO TRES

La teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores rompe con la contradicción entre individualismo metodológico y realismo sociológico o entre voluntarismo individual y determinismo estructural, en la medida que busca establecer un puente entre el enfoque del actor racional con las instituciones.

De alguna manera este enfoque es afín con la sociología comprensiva inscrita en los supuestos del individualismo metodológico, de la acción como conducta dotada de sentido y de la racionalidad como principio de orientación de la acción. Las corrientes más extremas de esta teoría que hacen más énfasis en la acción pierden de vista la estructura. El equipo del M.I.T. se distancia tanto de esta orientación como de corrientes extremas del realismo sociológico que reducen la acción a la estructura.

En esta investigación se presupone que el estudio de las relaciones laborales demanda tanto el análisis de la situación como de la comprensión de la acción, así lo propone Lamo de Espinosa cuando afirma:

“El objetivo de la sociología es, pues, el hecho social como factor constituyente y constituido de la acción social o, si se prefiere, de la acción social como factor constituido y constituyente del hecho social ... Lo que constituye a la sociología como ciencia autónoma es la existencia de los hechos sociales (Lamo de Espinosa, 1990: 62)¹.

¹ Lamo Espinosa afirma “... es insatisfactorio afirmar que el objeto de la sociología es el estudio de la *acción social*. Y ello porque el énfasis en la acción, aun cuando sea como acción entrelazada y, por lo tanto, como *hecho social*, tiene que completarse con el estudio inverso: cómo las *acciones* derivan en *situaciones*, en qué medida son determinadas socialmente, cómo son aprendidas y pautadas para ajustarse a coacciones estructurales. De hecho, hasta el momento nuestro modelo ha sido el del individualismo metodológico; comenzamos con la acción y avanzamos desde ella hacia las consecuencias y sus entrelazamientos para elaborar los hechos sociales. Este es, por muy objetivista que trate de presentarse, un modelo liberal y nominalista. Sin embargo, hay que otorgarle justificación a Marx, cuando afirmaba -contra Locke o Smith- que los intereses y deseos están ya socialmente determinados y pautados; es decir, si la *acción* genera a *hecho social* como parte de la *situación*, también la *situación* genera *acciones pautadas y objetivas*, lo que usualmente se denominan *acciones típicas*... la acción debe continuar el estudio de las consecuencias y los elementos previos a la acción, es decir, las

Desde esta perspectiva metodológica, la teoría de las *opciones estratégicas de los actores* plantea que los estudios sobre las relaciones laborales deben ser abordados en tres niveles. El nivel de formulación de políticas y estrategias a largo plazo, el nivel de la negociación colectiva y política de personal y, por último, el nivel de las relaciones en el centro de trabajo, en las que confluyen, dependiendo el nivel, los empresarios, los sindicatos y el gobierno, aquí se agregaría: los partidos y grupos políticos (ver cuadro 1, capítulo uno).

El equipo del M.I.T. privilegia como determinante fundamental de los cambios en las relaciones laborales a las *estrategias de los actores*, en especial las estrategias de la dirección empresarial, sin desestimar las estructuras sociales ni las instituciones en las que los actores se desenvuelven, las cuales filtran dichas estrategias.

Esto tiene una implicación metodológica, la empresa se constituye en la unidad de análisis básica, y con ella, los *estudios de caso* se convierten en la herramienta más idónea para aproximarse a la comprensión y explicación de los cambios en las relaciones laborales.

3.1. EL ESTUDIO DE CASO

Esta investigación buscó comprender y explicar los cambios en las relaciones laborales en Colombia a través de la teoría de las *opciones estratégicas de los actores*. Comprender subjetivamente una acción implica entender los motivos

motivaciones (por qué o para qué) o los *intereses* son trascendentes a la sociología, y pueden y deben ser analizados” (Lamo de Espinosa, 1990: 61).

que llevan a la persona a actuar de manera determinada y prestar atención al contexto en el que se desarrolla la acción. Si el énfasis está en la acción, las técnicas de investigación deberán ser de orden interpretativo (como la hermeneútica), aquellas que permitan un contacto directo con el objeto de estudio (como la observación participante), o supongan la recopilación de una gran cantidad de información acerca del fenómeno estudiado para observarlo desde diferentes ángulos (Coller, 2000: 20).

El estudio de caso como técnica cualitativa responde a muchas de estas exigencias. Coller sostiene que el estudio de caso tiene una amplia tradición en la Sociología y el resto de ciencias sociales y que no se explican sin este recurso. Basta recordar la obra de los fundadores de la Sociología (Durkheim, Weber e, incluso, Marx) para entender la relevancia del estudio de caso en la configuración del conocimiento sociológico y la consolidación de la disciplina.

Sin embargo, desde mediados del siglo XX las corrientes dominantes en sociología² han menospreciado esta forma de investigar. El estudio de caso comienza a ser visto como un método que no garantiza la objetividad que requiere toda ciencia ya que el investigador está en contacto permanente con el objeto de estudio y puede introducir sesgos. Además, se pone en duda su capacidad para producir el tipo de generalizaciones que sustentan el saber científico ya que se centra en el estudio de un único caso o de varios pero sin representatividad. Aún así Coller afirma que:

² Coller plantea que la infravaloración de los estudios de caso como método de investigación nace de una disputa académica que surge en los Estados Unidos en los años treinta del siglo XX, entre las universidades de Chicago y las del este. Las primeras apoyan sus investigaciones en todo tipo de documento (recortes de periódicos, documentos personales, cartas privadas), en observaciones y, sobre todo, estando allí, haciéndose presente en el sitio que observan, entrando en contacto directo con la realidad estudiada. Las universidades del este (Harvard, Brown, Yale,

“Un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o una parte de ella, bien sea por su valor intrínseco. Para su análisis se pueden utilizar materiales diferentes, desde entrevistas semiestructuradas hasta análisis de contenido de documentos varios, pasando por encuestas u observación participante” (Coller, 2000: 29).

El éxito o fracaso de la investigación depende de la construcción del caso, lo que implica considerar dos aspectos: la relevancia y la naturaleza del caso. La relevancia depende de una teoría previa que se quiera comprobar, de su naturaleza única o rara, de la excepcionalidad de su impacto en la sociedad, o de cualquier otro motivo que justifique el mejor conocimiento del caso en cuestión (Coller, 2000 y López, Zayas y Montoya, 1995).

La naturaleza del caso supone delimitar sus fronteras: de qué es el caso y qué uso se le va a dar. Por su naturaleza puede ser polar, típico, único o relevante (anormal o inesperado ó teóricamente decisivo). Sin embargo,

“Ni la naturaleza ni la relevancia del caso pueden ser construidas si no se dispone previamente de un mapa de las teorías básicas a las que el caso se referirá. A no ser que se trate de un caso excepcional” (Cooler, 2000:30).

El estudio del caso sobre las relaciones laborales en Colombia puede considerarse como un caso analítico pues no sólo se trata de detectar y describir el fenómeno de los cambios en las relaciones laborales, sino de buscar sus causas, correlatos y efectos. Se busca también rellenar un vacío teórico por lo cual sería un caso ejemplar pues no sólo intenta ilustrar la teoría de las Opciones Estratégicas, sino mostrar su relevancia teórica y práctica. Uno de los resultados de este estudio será la incorporación a la discusión sobre las relaciones laborales

Columbia, Pensilvania) tenían una cierta inclinación hacia las técnicas estadísticas de investigación que Giddins se encargaba de potenciar (Coller, 2000: 26-27).

aspectos que parecían de segundo orden, como el ámbito de lo político y el conflicto.

Para no caer en el error del “sesgo muestral”, tan frecuente entre los investigadores que utilizan el método del caso al seguir la lógica de la generalización estadística, la presente investigación no intenta generalizar a una población los resultados del análisis de un grupo de casos. No pretende que la muestra represente a la población y que, por tanto, la generalización es posible. Las conclusiones, entonces, se remitirán sólo a las empresas estudiadas o a las que compartan características similares.

Sin embargo, Coller señala que a pesar del “sesgo muestral” las conclusiones de este tipo de estudio son válidas por dos motivos.

“En primer lugar, se puede asumir que hacen referencia al grupo de empresas en que se ha basado el estudio y a otras similares. Por tanto, aporta conocimiento útil sobre una parcela de la realidad social, aunque no faciliten la generalización. En segundo lugar, se puede tomar como punto de contraste para otras investigaciones al objeto de comprobar si estas conclusiones sirven para otros casos o no. En este caso se estaría ante un tipo de investigación que sigue la lógica del experimento” (Coller, 2000: 46).

Aquí no se pretende asimilar la lógica estadística al estudio de caso; se considera una representatividad analítica y no estadística. La lógica estadística no encaja bien con los estudios de caso, la analítica sí. La representatividad analítica implica que el caso es apropiado para el tipo de discusión teórica que se quiere dilucidar con su análisis. Las conclusiones a las que se llegue no se pueden extrapolar a un universo, sino al conjunto de teorías a las que el caso se dirige. De ahí el esfuerzo por apoyar el estudio en una teoría y diseño de la manera más adecuada.

3.2. LOS ESTUDIOS DE CASO EN LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación espera contribuir al debate sobre las relaciones laborales, desde la perspectiva de la teoría de las *opciones estratégicas de los actores*, al corroborar la pertinencia de incluir en su planteamiento una referencia al ámbito político y relevar el conflicto.

Colombia puede ser considerado como el estudio de caso porque la explicación y comprensión de sus relaciones laborales pueden determinar la capacidad explicativa y la relevancia teórica de la teoría de las Opciones Estratégica de los Actores. Pero, por otro lado, las empresas son los estudios de caso porque muestran la puesta en escena de las estrategias empresariales, sus posibilidades y efectos en las relaciones laborales.

El estudio de caso permite reconstruir configuraciones de tipos de organización del trabajo, de relaciones laborales y contractuales y de formas de conflicto gracias a la riqueza descriptiva de las acciones de los individuos y grupos sociales y de la situación en que se dan. A pesar de su importancia, los estudios macro, basados en encuestas impersonales realizadas, por ejemplo, a directivos empresariales, sólo permiten recoger la opinión de uno de los actores sin una adecuada contextualización de sus respuestas. Tampoco permiten la reconstrucción histórica de los procesos, las acciones e intereses de los diferentes actores involucrados en los cambios³.

³ El estudio de caso es una técnica adecuada para atender la sugerencia de Peter Dreitzel: es necesario investigar cómo y por qué los actores construyen diariamente la realidad social fáctica, los procedimientos y modos que utilizan para dar cuenta, relatar, interpretar y dar sentido a la misma realidad social. Si la facticidad existe es porque los actores creen en ella y la construyen (citado por Lamos de Espinosa, 1990: 43*). Esto es positivo porque implica desreificar la facticidad, considerándola como una mera posibilidad y no como un punto de partida necesario, algo, pues, que puede darse o no, y en diversa medida. Además allana el

El objeto material de estudio es la *estrategia empresarial de la gestión de la calidad-jat*, considerada uno de los determinantes fundamentales de los cambios en las relaciones laborales en la industria colombiana. La primera hipótesis plantea que la repercusión de esta estrategia está asociada a la *forma de relaciones laborales* existente previamente en la empresa. La segunda, señala que las *estrategias sindicales y de los trabajadores* filtran igualmente dicha estrategia e inciden en la forma como repercute la gestión de la calidad total-jat en las relaciones laborales.

En la presente investigación, la primera hipótesis tiene consecuencias de orden metodológico. Primero, en Colombia el marco institucional de relaciones laborales tiene poco poder para regular las condiciones de empleo y de trabajo, son las estructuras, relaciones e instituciones sociales cristalizadas dentro de las empresas las reguladoras fundamentales. Segundo, se construyeron tipos ideales históricos (Weber, 1977) para destacar la diversidad de relaciones laborales existentes en el marco de las empresas, llamados *formas de relaciones laborales*.

Se entenderá por *formas de relaciones laborales* a la cristalización particular de relaciones sociales establecidas entre empresa-trabajadores, empresa-sindicato, y trabajadores-sindicato. En una investigación previa se reconstruyeron históricamente diversas formas de relaciones laborales en Colombia; se tipificaron siete: 1) relaciones paternalistas apoyadas en la subordinación sindical; 2) relaciones antagónicas entre capital y trabajo; 3) relaciones corruptas y de clientela; 4) relaciones autocráticas; 5) relaciones de cooperación conflictiva; 6) relaciones neopaternalistas basadas en la exclusión y/o

camino para cuestionar los mecanismos sociales a través de los que la facticidad social es generada.

subordinación sindical; y 7) relaciones basadas en compromiso productivista y subordinación sindical (López, C.M. 1998).

Este recurso metodológico facilitó la validación de la primera hipótesis pues permitió comparar entre “órdenes” empresariales diversos los efectos de la estrategia de la gestión de la calidad-jat, y observar cómo la puesta en acto de esta estrategia debilitaba, transformaba o reforzaba las *formas de relaciones laborales* existentes.

Apoyándonos en este recurso metodológico en el capítulo ocho se analizó el caso de Sofasa caracterizado por la existencia de *relaciones antagónicas*; y en el capítulo nueve se abordó el de Incolbestos, donde se habían consolidado *relaciones neopaternalistas*. Se observó cómo la estrategia empresarial de la gestión de la calidad-jat fue filtrada de manera diversa por las instituciones y relaciones laborales existentes cristalizadas en lo que se ha llamado aquí *formas de relaciones*.

Igualmente, en el capítulo diez se seleccionaron dos empresas, Colmotores y Cementos, ambas albergaban en su interior *relaciones antagónicas*, y se observó cómo las estrategias sindicales filtraron la estrategia empresarial, dando un sentido diverso a las relaciones laborales.

De acuerdo con el problema a investigar y a las hipótesis planteadas se seleccionaron seis empresas industriales que cumplieran dos condiciones. *Primero*, fueran reconocidas socialmente por sus procesos reestructuradores vinculados a la Gestión de la Calidad Total-JAT. *Segundo*, sus relaciones laborales representaran un caso típico de las diversas *formas de relaciones laborales* existentes en Colombia (López, C.M., 1998). Adicional a estos dos aspectos se consideró la existencia o no de sindicato.

Cuadro 3
Las empresas de la investigación

Empresa	Formade relaciones laborales	Existencia de sindicato	Tamaño	Sector y proceso	Tipo de empresa
Sofasa	antagónicas	Sí	grande	Automotor	Mixta:pública y privada, multinacional
Colmotores	Antagónicas	Sí	grande	Automotor	multinacional
Cementos	Antagónicas	Sí	grande	Minerales no metálicos	Familiar
Incolbestos	Neopaternalistas	No	mediana	Autopartes	Familiar
Textiles	Neopaternalistas	Sí (dos)	mediana	Textiles	Familiar
Colgate	Neopaternalistas	no hay sindicato, hay Pacto colectivo*	grande	Cremas dentales, jabones	Multinacional

Fuente: estudios de caso.

*La figura de Pacto Colectivo en Colombia supone la exclusión del actor sindical (ver capítulo 6). La empresa presenta un contrapiego y si éste es firmado por la mayoría de los trabajadores, se conforma un Comité de Pacto para su regulación, integrado por directivos empresariales y trabajadores.

El cuadro 3 ilustra además de los elementos considerados teóricamente válidos, otros que sirven para brindar mayor información al lector sobre las características de las empresas de estudio (tamaño, sector y tipo de empresa). Las seis empresas seleccionadas tienen las siguientes características:

- Dos empresas grandes con inversión extranjera y una tradición de *relaciones antagónicas*. En la actualidad, las relaciones laborales han sido transformadas. En una desapareció el sindicato en la otra todavía existe.

- Una empresa grande con inversión extranjera, bajo *relaciones neopaternalistas* -fortalecidas actualmente-, sin sindicato, la rige un pacto colectivo.
- Una empresa familiar, mediana, con protecciones sociales resultado de una estrategia empresarial, sin sindicato.
- Una empresa grande de capital familiar, con un pasado de *relaciones antagónicas*, con sindicato.
- Una empresa familiar, bajo relaciones neopaternalistas, tenía dos sindicatos, ahora está regida por un pacto colectivo.

No sobra señalar que este tipo de empresa son típicas en la industria nacional: empresas monopólicas u oligopólicas con capital extranjero o familiar y con un sindicalismo de empresa, cuando lo hay. Las empresas visitadas se consideraban modelos a imitar por sus procesos de reestructuración empresarial; están ubicadas en Medellín, Bogotá y Cali, los tres centros industriales más importantes del país.

En este marco metodológico se realizaron 160 entrevistas en profundidad, semiestructuradas, con directivos empresariales, ingenieros, supervisores, trabajadores y dirigentes sindicales, activos o retirados, con una duración de 45 minutos a tres horas. Previamente a las entrevistas se había realizado una observación minuciosa del proceso productivo y de la división del trabajo en cada fábrica. En las empresas investigadas predominan los obreros varones, por eso la problemática de género, tan importante, no pudo ser considerada. En las entrevistas no se profundizó sobre el contexto familiar y extralaboral, relevante para la explicación de los procesos de reproducción y socialización de la mano de

obra, por problemas de orden logístico: la recolección de información superaba con creces al presupuesto asignado⁴.

A pesar de estas limitantes, las entrevistas sirvieron para hacer una reconstrucción histórica de los procesos de reestructuración empresarial ligados a la Gestión de la Calidad Total-JAT y para explicar las relaciones laborales preexistentes a su introducción, los cambios organizativos, algunos elementos de la cultura del trabajo, los conflictos que generó y sus formas de resolución. Contrastar las vivencias de los diversos actores permitió, por un lado, reconstruir los efectos de la reestructuración productiva en las formas de intercambio, poder y negociación entre los diversos actores involucrados y, por otro, observar los procesos de homogeneización, diferenciación y fragmentación de la fuerza de trabajo.

Además de las entrevistas en profundidad se revisó información secundaria sobre cada empresa: balances, indicadores de productividad, revistas o boletines empresariales o sindicales y documentos alusivos a las propuestas de gestión.

También se aprovechó la información (entrevistas, documentos) de investigaciones previas en las que se participó directamente en calidad de investigadora como: *“Las relaciones industriales en el proceso de transformación de América Latina, los casos de Brasil, Colombia y México”*,

⁴ Miguélez y Prieto proponen trascender el enfoque sociolaboral de las relaciones de empleo y dar paso a un enfoque societal, pues no sería posible comprender y/o explicar las relaciones socio-productivas sin considerar las socio-reproductivas. Para lograrlo retoman a Jodar quien plantea: la división del proceso de trabajo interactúa con la división social más amplia, por medio de instituciones como la familia, produciendo y reproduciendo diferencias entre estatus laborales, género, etnia y otras distinciones que segmentan la oferta de los trabajadores (citado por Miguélez y Prieto, 1999: XX). Además, el mercado de trabajo no sería sólo un asignador del recurso económico del trabajo sino que en tanto que proceso o conjunto de procesos de movilización de la fuerza de trabajo... pasa a formar parte del espacio social de la relación de empleo (Miguélez y Prieto, 1999: XX).

coordinada por Dombois y Pries y “*Modernización Industrial*”, coordinada por Rainer Dombois, además de los resultados obtenidos en la investigación “*Condiciones de Trabajo en la Industria Colombiana*”, coordinada por Anita Weiss y Rainer Dombois. La participación en estas investigaciones permitió afinar algunas hipótesis y usar documentación específica de dichos proyectos.

A diferencia de trabajos como el de Burawoy, que centra su estudio en el marco de la fábrica, esta investigación articula la gestión empresarial y la potencialidad de conflicto abierto o implícito a las condiciones externas a la empresa. Se situó al trabajador en un contexto económico, social y político, de ahí que se tuviera en cuenta la situación de incertidumbre y crisis económica en la que se han adelantado los cambios organizativos. También se consideró el contexto del mercado laboral y las relaciones laborales a nivel macro para explicar su poder social de negociación y tener una mayor comprensión de sus acciones dentro de la empresa.

*ENTORNO ECONÓMICO
Y POLÍTICO*

CAPÍTULO CUARTO

Los estudios sobre las relaciones laborales suelen partir del vínculo entre empresa y entorno. Aquí se hace lo mismo pero en este caso, a diferencia de la teoría tradicional, los actores no sólo están expuestos al entorno sino que interactúan con y en él y pueden transformarlo.

La relación empresa-entorno es una premisa básica para los teóricos de las Opciones Estratégicas. No obstante, en sus trabajos concluyen que con la globalización¹ el entorno asume un papel cada vez más determinante en la transformación de las relaciones laborales porque la regulación de la economía se le otorga a las “leyes anónimas” del mercado. De ese modo la configuración del orden de las sociedades y de las relaciones laborales queda sujeta al mercado y los actores locales pierden capacidad para incidir en los cambios.

Los investigadores del M.I.T. hallaron que las estrategias neoliberales se han podido contener en países donde el Estado ha asumido políticas orientadas a regular las irregularidades del mercado y en donde hay fuertes instituciones de

¹ Garay define la globalización como “un proceso social en el que las restricciones de la geografía en los arreglos social y cultural se desvanecen y mediante el cual la gente va concientizándose de tal desvanecimiento. Bajo esta concepción se argumenta que los intercambios materiales (en la esfera económica) localizan; los intercambios políticos (en la esfera política) internacionalizan y los intercambios simbólicos (en la esfera cultural) globalizan” (1999: 13). Añade que el modelo de globalización capitalista que impera en la actualidad es esencialmente de corte neoliberal, caracterizado por la puesta en marcha de políticas de liberalización de los mercados internacionales de bienes, capitales y servicio, pero no del mercado de trabajo. Afirma también que este modelo *per se* no conduce a la homogeneidad ni a la equidad de las sociedades, por lo que no necesariamente resulta “deseable” para todos y cada uno de los países, ni aún para el sistema capitalista en su conjunto bajo una perspectiva duradera.

Por su parte, Prieto llama la atención sobre el debate político que esconde la globalización y que no puede eludir. “Tras los análisis ‘científicos’ de la globalización económica se oculta el conflicto entre los partidarios de que sean las leyes del mercado las que regulen la economía y por medio de ellos configuren el orden de las sociedades, incluso de la ‘sociedad’ mundial, y el de aquellos que sostienen que sin un gobierno político de la economía desde el poder de los Estados el destino de las sociedades es la desintegración y el caos. Liberales (aunque sean ‘neo’), por un lado, y conservadores y ‘críticos’, por el otro” (2001: 46).

representación de los trabajadores, es decir, donde existe un sólido régimen de relaciones laborales.

Otra premisa de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores es que la puesta en acto de las estrategias requiere de un entramado de instituciones eficaces, legítimas y confiables. En este sentido, las estrategias de los actores empresariales (empresarios, trabajadores y sindicatos) sin instituciones sociales, económicas y políticas que las respalden carecerían de eficacia.

Esta investigación, además de contrastar la pertinencia de las premisas anteriores, destaca teórica y empíricamente el ámbito político como uno de los determinantes de las relaciones laborales. Para el caso colombiano, y en especial para los países llamados en vía de desarrollo, la interrelación entre estrategias empresariales y entorno económico no puede ser comprendida sin referirlas a su entorno político. En un país como Colombia, atravesado por múltiples conflictos y violencias, la crisis económica es uno de los detonantes de la crisis de gobernabilidad² y ésta, a su vez, de la económica. Es así como Palacios señala:

“... la excepcionalidad colombiana en América Latina no descansaba tanto en modestas tasas de crecimiento del PIB en la década pérdida de 1980, sino en la difusión de la violencia, en el rápido deterioro de las normas de convivencia social y en el colapso del poder judicial, todo ello expresado en altísimos índices de delitos contra la vida e integridad personal, y de impunidad generalizada para sus autores” (Palacios, 1999: 275).

Tanto Pécaut (1973) como Corredor (1992) afirman que en el siglo pasado se configuró en Colombia un *modelo liberal de desarrollo económico* y de *conservadurismo político*. La dicotomía entre la modernización de la base

² Según Gantiva (1993) el problema de la gobernabilidad alude a la capacidad de dirección, autoridad, reconocimiento, respeto y organización que un conjunto de actores sociales generan en sus relaciones con el Estado y la sociedad civil.

productiva y el carácter autoritario de las instituciones es una conclusión que señalan también politólogos e historiadores. En esta investigación se afirma que las estrategias de la élite empresarial colombiana contribuyeron a la cristalización de esta contradicción, con efectos perversos en la economía y en la política.

De tal manera que los efectos de las políticas neoliberales en economías como la colombiana han sido más dramáticos dada la fragilidad del entramado industrial y de las instituciones, en especial del Estado. Dichas políticas han supuesto un cambio de ciento ochenta grados del contexto en el que se desenvolvían los empresarios. Se pasa de un entorno protegido de la competencia externa a uno abierto al mercado, caracterizado por una mayor agresividad, competitividad e incertidumbre. Se da paso a lo que Bauman llama “*la economía política de la incertidumbre*”.

“La economía política de la incertidumbre es el conjunto de “reglas para acabar con las reglas”, impuestas por poderes financieros, capitalistas y comerciales extraterritoriales a las autoridades políticas locales.... la economía política de la incertidumbre se reduce esencialmente a la prohibición de reglas y regulaciones –políticamente establecidas y garantizadas- y al desarme de las instituciones y asociaciones defensivas que impedían que el capital y las finanzas fueran verdaderamente *sans frontieres*. El resultado de ambas medidas es un estado de permanente y ubicua incertidumbre, destinada a reemplazar la autoridad coercitiva de la ley como fórmula de legitimación y lograr así obediencia (o más bien, falta de resistencia) a los nuevos poderes supraestatales y globales” (Bauman, 1999b: 183).

La apertura de los mercados ha presionado a algunos empresarios a adelantar de manera más sistemática estrategias de reestructuración ligadas a la gestión de la calidad-jat, pero la recesión económica que las acompaña, sumada a la crisis política y social, han restado eficiencia y eficacia a los proyectos de reestructuración empresarial; a la vez que se amplían los espacios de *incertidumbre, inseguridad y desprotección social*, tres ingredientes que han

llevado a la pérdida de la confianza en las instituciones y en la autoconfianza (Bauman, 1999b).

En este orden, la idea de cierre del presente capítulo: el entorno en el que se desenvuelven los empresarios y trabajadores colombianos, no sólo está plagado de incertidumbre económica sino que carece de confianza en las instituciones políticas y sociales. La confianza implica la esperanza de que el futuro contiene muchas posibilidades que podrían actualizarse en el presente y del presente transferirse al pasado. La confianza reduce la complejidad del mundo y hace más tolerable la incertidumbre, por lo tanto simplifica la vida por medio de la aceptación del riesgo (Luhmann, 1996).

La pérdida de “confianza” demandaría estrategias colectivas de todos los actores sociales, pero en especial del Estado, para reconstruir la confianza en el régimen político y económico, condición necesaria para la eficiencia y la competitividad, y para evitar la exclusión social de amplios sectores sociales y la exclusión de Colombia del contexto internacional.

En este capítulo inquieta desentrañar cómo las estrategias de la élite empresarial han contribuido a la configuración de la estructura industrial y del entorno en que actualmente se desenvuelve. Además, dar cuenta si el entorno presiona a la asunción de estrategias, y si existe un ámbito económico y político propicio para la reestructuración empresarial.

En primer lugar se expone el modelo de desarrollo que existe en América Latina antes de las reformas estructurales de orden neoliberal que se adelantaron a partir de la década del ochenta. Después se resalta la particularidad del caso colombiano y se argumenta como el *modelo liberal de desarrollo económico* es en parte resultado de una opción estratégica de la élite empresarial y cómo este

modelo tuvo el efecto de configurar una estructura industrial endeble, con poca capacidad para vincular a amplios sectores de la población al sector productivo. En tercer lugar se presentan las reformas estructurales de corte neoliberal y sus efectos globales en la industria colombiana. Y en cuarto lugar, sucintamente, se expone el entorno político y se plantea cómo las múltiples violencias en que se debate el país, además de las políticas neoliberales, han restado eficacia a los procesos de reestructuración empresarial y han tenido efectos negativos en el empleo y en el poder social de negociación de los trabajadores.

4.1. REFORMA ESTRUCTURAL Y CRISIS

4.1.1. Cambio de modelo de desarrollo

El proceso de industrialización en Colombia, y en los demás países Latinoamericanos, está ligado al modelo de desarrollo de *Industrialización por Sustitución de Importaciones* (ISI), es decir, la protección del mercado interno frente a los países industrializados mientras se aprendía a producir los bienes industriales importados. El cambio estructural resultante permitiría que la economía saliera del atraso y fuese más independiente y capaz de generar un mayor bienestar.

Los defensores de esta estrategia argüían las siguientes premisas: 1) la demanda mundial de los bienes que conformaban la canasta de exportaciones de los países en desarrollo (principalmente bienes primarios) aumentaba con mucha lentitud y era inelástica al ingreso; 2) los países de industrialización tardía tenían grandes desventajas en su capacidad productiva y tecnológica respecto a los países

industrializados y 3) era necesario desviar los recursos hacia el desarrollo de una base industrial doméstica donde el crecimiento de la productividad potencial fuera mayor que en los sectores tradicionales (Alvarado, 1997: 88). Debido a estos supuestos se protegió el mercado interno y, en consecuencia, las industrias latinoamericanas gozaron de largos períodos de protección y estrictos controles de las importaciones, pero se desestimaron las reformas estructurales de orden distributivo.

La denominada *década pérdida de los años ochenta* en Latinoamérica, asociada al problema de la deuda externa, fue el detonante de la crisis de los países del subcontinente; puso al descubierto que las reformas estructurales de orden interno no habían sido adelantadas ni las formas de intercambio y cooperación entre los países se habían replanteado, por lo tanto, el modelo de desarrollo que imperó durante varias décadas no había dado los efectos esperados, lo cual se manifestaba en la pérdida de dinamismo y de competitividad de la producción interna, la insuficiencia del ahorro y la inversión domésticos para el restablecimiento de adecuados ritmos de crecimiento económico sostenido, en condiciones de estabilidad, y la incapacidad de pago resultante del endeudamiento externo (Garay, 1999: 55). Los países habían tenido un crecimiento significativo pero las desigualdades sociales persistían y se ampliaba la brecha entre países desarrollados y en vía de desarrollo.

En esta década los organismos internacionales (FMI y BM) definieron las estrategias para promover los acelerados procesos de apertura e internalización de las economías que se adelantaron durante los años noventa (Garay, 1999 y Zerda, 1992).

El profundo proceso de transformación que vive Latinoamérica, y que se expresa en un nuevo ordenamiento político y económico en el que se redefinen la

relación entre Estado, mercado y otras instituciones, tanto de la economía nacional como de la internacional, es el resultado de dos estrategias que han adoptado los Estados y las empresas por presión del capital internacional a través de instituciones como el FMI y el BM³. La primera es la internacionalización y apertura de las economías que supone el desmonte del proteccionismo y la segunda la política selectiva de privatización que vincula a la lógica del mercado recursos e infraestructura de los bienes colectivos (Dombois y Pries, 2000: 13).

La crítica neoliberal se centró, por un lado, en el papel del Estado en la economía cuyos resultados principales fueron la poca dinámica de la economía y los problemas sociales asociados a la existencia de gobiernos burocráticos y corruptos y, por otro, en el agotamiento de los beneficios derivados del modelo

³ Garay resume este proceso en cuatro etapas. En la *primera etapa* (1982-1985) la terapia buscaba un ajuste de corto plazo bajo la égida del FMI –con una óptica ortodoxa sustentada en un diagnóstico sobre una crisis de *iliquidez y no de insolvencia* de los países–, con la convicción de que en breve plazo, después de una severa restricción de la demanda interna, de una devaluación masiva, de una mayor carga impositiva y de una reducción drástica del gasto público se podría recuperar de manera sostenida la capacidad de pago de los países. Y ello, entre otros propósitos, para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones externas.

Hacia 1985 la crisis, antes que solucionarse, evidentemente se había profundizado, lo que llevó al reconocimiento por parte del sistema financiero internacional de que el problema era más de *insolvencia y no de liquidez* coyuntural. Este diagnóstico llevó a proponer los procesos de ajuste que han exigido como requisito básico la progresiva implantación de drásticas *reformas estructurales* de índole sectorial y de orden macroeconómico.

La *segunda etapa* (1985-1989) comienza con la aplicación de políticas de ajuste en la búsqueda de *saneamiento* macroeconómico en los ámbitos fiscal, cambiario, comercial y monetario; de la estabilización doméstica y del restablecimiento de condiciones propicias para la competencia y el crecimiento económico.

La *tercera etapa* procede a la implantación y profundización de un conjunto de *reformas estructurales*. El propósito del programa integral de *reforma estructural* consiste en una profunda liberalización, desregulación, privatización y descentralización de las economías de los países deudores.

En la *cuarta etapa* (a partir de 1994) surge la problemática sobre las clases de programas de ajuste y estabilización que puedan ser más eficientes en pleno proceso de apertura y reforma, cuando se ha generado un ambiente propicio a la incertidumbre con la sustitución masiva de la banca comercial internacional por otros tipos de capital para el financiamiento desarrollada sobre la *determinación* de la tasa de cambio (Garay, 1999: 53-55).

de Sustitución de Importaciones y los efectos perversos de sus políticas proteccionistas, entre ellos, la ineficiencia microeconómica en el lado de la oferta. A todos estos factores de orden interno se los responsabilizó del bajo desempeño económico. Según este diagnóstico, la intervención estatal incrementaba los costos e impedía una asignación eficiente de los recursos, situación que se corregiría con la sola intervención del mercado.

Una visión alternativa, que no logró imponerse en la región, explicaba el estancamiento industrial en términos de la vulnerabilidad de las economías latinoamericanas frente a choques externos como las tasas de interés de la deuda externa sobre la balanza de pagos, la dependencia tecnológica, el deterioro de los términos de intercambio, el agotamiento de la oferta de capitales hacia la región, los efectos derivados de la recesión mundial sobre la demanda de las exportaciones latinoamericanas y los efectos perjudiciales de la competencia de las importaciones en aquellos países donde se optó por un régimen comercial liberal (Alvarado, 1997: 89). Además, exhortaba a hacer cambios estructurales de orden interno que demandaban más presencia del Estado y no su retirada.

Mientras, el grupo de Balassa, portavoz influyente de las concepciones neoliberales, consideraba que las siguientes estrategias son la condición para el desarrollo de América Latina:

- Desregulación, privatización y reestructuración del Estado. Abandono de las funciones regulativas y empresariales del Estado.
- Eliminación del proteccionismo y orientación a las exportaciones. Para lograr la orientación al mercado mundial y la conformación de estructuras de producción competitivas en el contexto internacional, deben eliminarse las

barreras comerciales y adaptarse los términos de intercambio a las condiciones de mercado.

- Ahorro e inversión. Las políticas deben estimular el ahorro y la inversión en lugar del consumo; el déficit fiscal debe controlarse y se debe invitar al capital extranjero para que realice inversiones directas (Balassa, citado por Dombois y Pries, 2000: 37).

Estas tres propuestas suponen el abandono de los principios económicos y políticos que orientaron la relación entre Estado y mercado en Latinoamérica hasta la década del 80.

Una de las críticas más fuertes al neoliberalismo es su concepción universalista que pretende aplicarlo sin considerar los contextos. También se cuestiona la agudización de la pobreza provocada por el retiro de las protecciones del Estado a los grupos socialmente menos integrados. No es claro cómo el “fracaso del mercado” -inequidades del mercado y tendencias desestabilizadoras del sector privado- pueda ser neutralizado con la liberalización. Muchos estudiosos coincide en que las distorsiones endógenas del mercado se acentúan todavía más con la liberalización y se encuentran entre las principales causas de los problemas de orden económico y social de América Latina (Bonilla, 1998, Dombois y Pries, 2000, Garay, 1999 y Ramírez, 1998).

En este inédito contexto, resultado de las políticas de internacionalización y apertura conjugadas con políticas selectivas de privatización, las empresas latinoamericanas han tenido que responder a la crisis estructural por la que atraviesan el sistema capitalista y sus propias economías. Las estrategias, como en Europa, han sido diversas y en cierta forma parecidas, aunque con efectos distintos debido a la magnitud de las inversiones tecnológicas, la carencia de

instituciones reguladoras eficaces y confiables y una base económica e industrial frágil.

En la década del ochenta las empresas reforzaron las políticas de reducción de costos laborales, después acompañaron los procesos de reestructuración con importantes cambios técnicos y organizativos ligados a algunas herramientas de la Gestión de la Calidad Total y de reingeniería. Incluso, en México y Brasil, algunas empresas, en especial aquellas con capital extranjero, asumieron estrategias de empresa red apoyadas en sistemas de información.

Según Castells “*el resultado neto de las políticas de reestructuración de la década de 1980 para América Latina fue el retraso y una dolorosa crisis social*” (Castells, 1999: 152). Hasta el momento los resultados arrojados por la aplicación del modelo neoliberal son negativos para un amplio número de países y regiones; pero no se puede desconocer que se han fortalecido algunos nichos productivos vinculados al sector exportador y se ha agilizado el funcionamiento del Estado. En su estudio *El crecimiento económico en América Latina después de una década de reformas estructurales*, 1997, Lora y Barrera concluyen:

“... sin las reformas estructurales de la última década, el ingreso per cápita en América Latina sería 12% inferior, y el potencial de crecimiento del PIB hacia el futuro sería del 1,9% anual en promedio en los países de la región... Pero las reformas adelantadas hasta ahora son insuficientes para regresar a las tasas de crecimiento del orden del 5% que fueron usuales en el pasado, y menos aún para lograr los niveles superiores al 7% comunes en Asia del Este” (Lora y Barrera, 1997: 81).

En 1998 América Latina enfrentó una severa desaceleración del crecimiento que en muchos casos se ha profundizado. En casos aislados se observan indicios de una eventual mejora pero no en el nivel social: la región registra alrededor de 18 millones de parados y según cifras de organismos internacionales existen 100 millones de latinoamericanos que no pueden satisfacer sus necesidades básicas,

cifra que supera en un 40% a la de 1980. *“Difícilmente estas tendencias sociales podrán revertirse en el futuro próximo debido, entre otros, a que el 32% de exportaciones de los países latinoamericanos se destina al pago de la deuda que alcanza los US\$500.000 millones”* (Fazio, 2000: 169).

La crisis mundial de principios de la década del ochenta también afectó a la economía colombiana pero en menor magnitud que al resto de los países latinoamericanos. A pesar de que entre 1985 y 1990 un grupo importante de industrias fueron reestructuradas en términos técnicos y organizativos y de que sanearon sus finanzas, la industria dejó de jalonar la economía y se inició un proceso de “desindustrialización” (Ocampo, 1993).

De manera tardía, pero drástica, las políticas neoliberales se impusieron en Colombia a principios de la década del noventa como resultado de las presiones de organismos internacionales como el FMI y el BM que condicionaron los préstamos a la puesta en marcha del modelo neoliberal.

Pero antes de abordar los efectos de la apertura económica en la industria colombiana, es necesario preguntarse qué tipo de estructura industrial se configuró en Colombia bajo un entorno protegido y qué estrategias empresariales le subyacen.

4.1.2. Un entorno protegido y un modelo de desarrollo liberal

En América Latina, Colombia ha mantenido el *status*, a veces excepcional, de haber conciliado estabilidad macroeconómica con crecimiento económico sostenido; este prestigio ha prevalecido por décadas. Sin embargo, en los últimos

años se ha cuestionado si la estabilidad acompañada de un crecimiento muy moderado es suficiente.

Colombia es el único país de la región que no ha sufrido recesiones abruptas ni crisis cambiarias y/o fiscales serias en las últimas tres décadas. Sin embargo, su crecimiento no ha sido suficiente para integrar a grandes poblaciones al mercado. Asimismo, la modalidad e intensidad del ritmo de crecimiento tampoco han servido para alterar la estructura productiva del país, para modificar los patrones de distribución de ingresos de la población ni para reducir los niveles de pobreza en la sociedad colombiana (Garay, 1999: 146).

De acuerdo con la clasificación del Banco Mundial, Colombia es un país de ingreso medio bajo y su estructura económica entre 1970 y 1992 fue virtualmente la misma que la del promedio de este grupo de países (Jaramillo, 1995: 67).

¿Qué tipo de industria se configuró bajo un entorno económico protegido y qué estrategias empresariales subyacen al crecimiento moderado de la economía colombiana? La particularidad de las relaciones laborales en Colombia se explica, entre otras razones, por la moderada presencia del Estado como regulador de la economía y su débil papel como garante de la valorización política de las organizaciones sindicales. En este sentido, el Estado colombiano no ha jugado un papel tan relevante como en México y en Argentina.

El Estado, como institución de instituciones, es uno de los actores básicos del trío reconocido tradicionalmente por los teóricos de las relaciones laborales. La solidez o vulnerabilidad del Estado contribuyen a explicar y comprender la fortaleza o debilidad de los actores empresariales, llámense empresarios o trabajadores. La endeblez de un Estado como el colombiano, apoyado en

estrategias empresariales reacias a su intervención, contribuye a explicar la fragilidad de la industria y del sistema de relaciones laborales.

Tanto historiadores y politólogos como economistas coinciden que en el siglo pasado se configuró en Colombia un “*modelo liberal de desarrollo*” (Corredor, 1992, López de la Rocha, Pizarro y Santana, 1993, Palacios, 1999, Pécaut, 1993). Este modelo de desarrollo marcó diferencias importantes respecto a países latinoamericanos. Para Corredor:

“El modelo liberal de desarrollo ha significado la subordinación del Estado, minimizando su función de interpretar, gestionar y regular los intereses colectivos, y obstaculizando la configuración de un espacio público en el que se puedan expresar, confrontar y resolver los conflictos sociales” (Corredor, 1992: 23).

Las élites dominantes colombianas captaron los espacios políticos y económicos en nombre del principio liberal del respeto a la iniciativa privada, extremándolo hasta el punto de oponerse a las regulaciones y controles estatales que no respondieran a sus intereses particulares. A diferencia de economías como la de Argentina y México en donde la burguesía industrial estableció alianzas con el naciente proletariado industrial a través de gobiernos populistas y donde el Estado logró una participación activa en el proceso de industrialización y reconocimiento social de las organizaciones sindicales, en Colombia la participación del Estado en dichos procesos ha sido reducida (Misas, 1983, Palacios, 1999, Wachendorfer, 1995)⁴.

⁴ Al decir de Palacios, “... el fortalecimiento de un suave modelo nacionalista de industrialización por sustitución de importaciones, forzado primero por la *gran depresión* y luego por la Segunda Guerra Mundial, y administrado por los conservadores con más brío que el de los liberales –en coyuntura excepcional de bonanza de divisas y equilibrios fiscales de la segunda posguerra-; de esta época es también la creación de redes sindicales católico-conservadoras entreveradas con el clientelismo urbano. Después de 1949 estos dos procesos se llevaron a cabo con métodos dictatoriales y poca doctrina, y fueron coetáneos de la *violencia*. Por otra parte, el bajo nivel del ingreso *per cápita*, el rezago del país en el esquema de industrialización sustitutiva, la preeminencia ideológica del liberalismo económico y la

Según Corredor el modelo liberal de desarrollo supone un continuo proceso de privatización del Estado que si bien no se opone al intervencionismo estatal, sí traza su orientación y sus límites (1992: 72).

Este esquema de desarrollo tuvo efectos en el tipo de industria que se configuró, en el limitado espacio político y social alcanzado por los trabajadores y en la débil capacidad de regulación del sistema de relaciones laborales. Veamos, por ahora, el tipo de industria que se configuró.

A pesar de la ausencia de un proyecto industrial concertado entre Estado, empresarios y trabajadores, el Estado, forzado primero por la *gran depresión* y luego por la Segunda Guerra Mundial, intentó adelantar un proyecto de modernización de la economía orientado por los principios de la Industrialización por Sustitución de Importaciones, extendido en América Latina. Desde 1945 los empresarios colombianos gozaron de un entorno protegido de la competencia de productos extranjeros. Contaban con una política clara de control de importaciones y con una serie de políticas de carácter sectorial que favorecieron un acelerado y dinámico crecimiento del sector manufacturero hasta finales de la década del sesenta.

Esto le permitió gozar a la reducida clase empresarial de privilegios y de un entorno protegido, como lo señala Palacios:

“El Estado, engranado con los intereses de las clases dominantes (industriales protegidos por el arancel aduanero, dólares baratos, salarios bajos y sindicatos reprimidos o domesticados y grandes terratenientes protegidos por el arancel, las leyes de orden público rural y el clientelismo armado puesto a su favor) creció a la par de la economía” (1999: 272).

politización bipartidista de lo social, bloquearon en Colombia la salida populista latinoamericana y, con ella, el corporativismo sindicalista” (1999: 268).

El Estado se comprometió a adelantar proyectos industriales que los empresarios se negaban a asumir por su alto riesgo y alta inversión inicial. Sólo si el proyecto era considerado económicamente rentable se traspasaba al sector privado. De esa forma el Estado jugó un papel importante, pero discreto, en el proceso de industrialización a través de una política activa de financiamiento de industrias de alto riesgo como la siderurgia, fertilizantes, cementos, llantas y automóviles, entre otras.

El entorno protegido y las inversiones estatales en infraestructura y en macroproyectos de dudosa rentabilidad inicial obtuvieron una calificación favorable de los empresarios pero no una acuciosa y planeada política indicativa de industrialización. Carentes de un proyecto industrial, las élites empresariales reivindicaron su autonomía colocando talanqueras a los aislados intentos de política industrial adelantados por uno que otro gobierno.

Varias investigaciones confirman la ausencia en el país de representativas élites política y empresarial con una mentalidad modernizante. Apoyándose en Uribe Célis⁵, López de la Roche señala que la modernización del país ocurrida a partir de los años treinta del siglo pasado, “*sería más una consecuencia no planeada de los procesos de urbanización y de la introducción en la vida cotidiana de las relaciones sociales y valores del capitalismo, que el resultado de una apuesta*

⁵ “El liberalismo colombiano del siglo XX no fue un campeón de la modernización –ni del espíritu de modernidad– más que por rebote de los procesos económicos en que se hallaba comprometido. Y, por supuesto, no sólo porque lo económico determinara el andamiaje social, cultural, político, etc., al modo de la interpretación mecanicista del marxismo, sino porque nunca hubo en el siglo XX una propuesta política efectiva y seria de secularización como sí la había habido en el siglo XIX. Otros procesos socioculturales implicados en el ideal de modernidad también se concibieron solamente a medias, con desgano, o se pusieron entre paréntesis esperando *mejores tiempos...*” (Uribe Célis: 1992: 125).

deliberada de transformación radical de las relaciones sociales, políticas y culturales tradicionales” (1993: 118)⁶.

La élite empresarial no se organizó en torno al Estado pero sí gozó de manera privilegiada de sus beneficios. No son desestimables las relaciones de corte tradicional que aún perviven en el mundo de los negocios. Según Kalmanovitz, en los grupos económicos se advierte:

“un ‘comportamiento aristocrático’ frente a los negocios: usufructúan su relación directa con las ramas del poder público, en particular con el ejecutivo, gozan de privilegios de inmunidad frente a la ley, y los acompaña una mentalidad de que las ganancias se apropian como simple derivación de un viejo poder familiar. Presentan una clara incapacidad para enfrentar pérdidas y reveses y expresan pánico frente al cambio” (citado por Corredor, 1992: 92).

La estrategia de apoyo a un *modelo de desarrollo liberal* por parte de la élite empresarial colombiana llevó a reforzar los lazos de dependencia técnica y tecnológica con el exterior, y a consolidar una industria estructuralmente débil y concentrada. A finales de la década de los cincuenta el país ya había consolidado las industrias conocidas como de sustitución temprana (alimentos, bebidas, tabaco, vestuario, calzado, muebles e imprentas y cueros) y comenzaba a fortalecer las industrias de sustitución intermedia (textiles, caucho y minerales no

⁶ “Los esfuerzos modernizantes intentados por la República Liberal y en particular por la Revolución en Marcha de López Pumarejo, se desarrollaron en una atmósfera marcada por la fuerte oposición de sectores antimodernos de la iglesia y de grupos tradicionales de los dos partidos, opuestos al espíritu de la política lopista ...El peso de la iglesia y de la tradición por ella sembrada durante los años de la hegemonía conservadora, constituían un poderoso factor de resistencia cultural al proyecto de modernización liberal. ... El partido Liberal no constituyó tampoco en esos años un partido homogéneo, armado de un proyecto de sociedad que fuera compartido por la mayoría de sus miembros. La tradicional coexistencia al interior de los partidos colombianos de sectores tradicionales y modernos, el caudillismo y el personalismo, la escisión y la polarización al interior del liberalismo generada por el ascenso del gaitanismo, así como la ausencia histórica de debate sobre las perspectivas de desarrollo a nivel de la militancia de base, incidieron tal vez en el carácter inconcluso de muchas de las propuestas modernizantes y reformas impulsadas por el Partido Liberal en el poder” (López de la Roche, 1993: 117-118).

metálicos). En la década del sesenta y principios del setenta la diversificación industrial se orientó hacia bienes de sustitución tardía como papel, productos químicos e industria metalmecánica (Ocampo, 1987). Durante este período el ritmo de crecimiento de la industria, 6.4%, influyó en el del ingreso y del empleo y, en consecuencia, del mercado interno.

Se consolidó una industria sobre-expandida en bienes de consumo y sub-expandida en bienes de capital e intermedios (ver cuadro 4). En 1995, J. J. Echavarría afirmaba que el peso de los bienes de capital era 305 veces menor que en otras economías similares (en ingreso per capita y población y grado de especialización en exportación de bienes primarios) (1995: 71).

Cuadro 4
Participación por tipo de bien en el producto manufacturero, 1967-96

	1967	1974	1979	1984	1989	1993	1994-96
Bienes consumo durables	5.7%	14%	15%	15%	16%	18%	18%
Bienes consumo no durables	39.4%	30%	32%	34%	31%	30%	33%
Bienes intermedios	42.3%	39%	34%	35%	36%	35%	34%
Bienes de capital	8.1%	9%	10%	9%	9%	8%	8%
Bienes sector transporte	4.7%	7%	9%	7%	8%	8%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera - DANE- Cálculos del autor (Garay, 1998: 463).

Los principales grupos empresariales se conformaron alrededor del núcleo familiar y debido al incipiente capital de sus competidores logran marginarlos del mercado y monopolizarlo para sí. Esta va a ser otra de las características de la industria: un sector altamente concentrado, organizado a través de la figura del oligopolio, con baja capacidad de absorción de mano de obra y débil contribución a la ampliación del mercado interno.

En 1995, según Echavarría, la industria colombiana estaba más concentrada que en Argentina, Brasil o Chile pero menos que en México. Las mayores 100 firmas daban cuenta de casi la mitad (45%) de la producción industrial total; las 4 mayores firmas de cada sector explicaban cerca del 60% de su producción. Las empresas pertenecían a unas pocas familias que con el tiempo han incrementado su control. Además, en proporción a su tamaño, las firmas grandes recibían más crédito que las medianas y pequeñas (Echavarría, J. J, 1995: 72).

En este mismo sentido apuntan las conclusiones de Garay (1998) en el siguiente cuadro.

Cuadro 5
Concentración industrial por propiedad Participación de la producción, 1991

Grupos económicos y empresas	Participación de la producción
Total grupos económicos	21.29
Total Estatales	5.01
Total transnacionales	17.45
Total tres anteriores	43.75
Conglomerados	
Sindicato Antioqueño	7.92
Santo Domingo	4.96
Ardila Lule	4.35
Lloreda	0.99
Sarmiento Angulo	0.71
Holguin	0.77
Sanford	0.41
Carvajal	0.19

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera, DANE, cálculos del autor (Garay, 1998: 504).

Nota: Sólo se contabilizaron las empresas transnacionales y estatales ubicadas dentro de las primeras doscientas empresas según el valor de su producción. Por lo tanto, su participación puede estar un poco subestimada.

El intenso proceso de concentración configuró la estructura oligopólica como forma característica de los mercados de productos industriales. La estructura de mercado dominante, y casi invariable en el escenario industrial, es el *oligopolio altamente*

concentrado que resta capacidad competitiva a una cantidad de empresas medianas y pequeñas (Bonilla: 1998). En 1990, en el 87.3% de las empresas laboraban menos de diez trabajadores y sólo el 1.4% empleaba a cien y más trabajadores, esta desproporción mostraba la alta heterogeneidad estructural de la industria manufacturera y su grado de concentración.

Un mercado reducido pero garantizado, poco exigente en materia de calidad, diversidad y servicios, tuvo el efecto de consolidar una cultura adversa a la inversión y la acumulación de capital y más proclive al consumo y al desahorro (Garay, 1999: 148). Se consolidó una industria heterogénea⁷ y tecnológicamente atrasada, lo que explicaría el débil crecimiento de la economía. Weiss, apoyándose en estudios de caso y en la investigación de Luis Prieto (1986), afirma:

“... dentro de los parámetros de la política de sustitución de importaciones, las ganancias dependían más de las gestiones financieras y ante entidades gubernamentales, que de los niveles de productividad del trabajo. Esto podría explicar el que la organización de la producción y el trabajo aparentemente no fuera considerada un aspecto estratégico en la gestión de algunas empresas” (Weiss, 1994: 88).

La inversión extranjera poco contribuyó a transformar dicha cultura a pesar de que se centró en los sectores de sustitución de mayor dinamismo: papel, productos químicos, textiles sintéticos y productos metalmecánicos.

⁷ La heterogeneidad tecnológica (medida por la relación capital-trabajo) en cada uno de los sectores era muy asimétrica. Por ejemplo, en el sector de alimentos y bebidas la máxima relación capital-trabajo era de ocho veces el valor de la mínima, y en el sector de minerales no metálicos esta diferencia era de casi 20 veces. El sector más homogéneo era la fabricación de prendas de vestir y calzado. Dicha heterogeneidad también se extendía al uso relativo de trabajo calificado, es decir, los sectores más intensivos en capital físico estaban en un rango medio o superior en la utilización de capital humano (Ramírez, 1997: 120).

También se orientó hacia el mercado local con bajos niveles de eficiencia y productividad. Al considerar la clasificación tecnológica, de un total de 457 empresas receptoras de inversión extranjera, sólo 84 se podían considerar innovadoras (Fatat: 1998: 134). Según Fatat:

“Esta transferencia de tecnología por conducto de subsidiarias o filiales no ha producido enseñanzas tan importantes para la industria desde el punto de vista de la asimilación, adaptación y mejoramiento de las tecnologías. En general, las empresas transnacionales –ET- se ubicaron en mercados monopólicos –sin incentivo aparente para innovar- que les permitieron lograr una posición sólida en las economías receptoras de la región (Mortimore, 1995:47, citado por Fatat, 1998: 122).

Ha sido tradicional que la inversión extranjera en Colombia se haya concentrado en la explotación de recursos naturales no renovables como el carbón y, en especial, el petróleo. Sin embargo, esta tendencia ha cambiado ya que en sectores como el financiero, el industrial e incluso el de comunicaciones, se ha incrementado el monto de inversión extranjera en el último quinquenio aunque no ha llegado a niveles comparables con los de México, Brasil e incluso Chile⁸. Más aún, en el caso colombiano no siempre se presenta una relación directa entre los sectores exportadores y los receptores de inversión extranjera.

Esta es otra característica de la estructura industrial: su mínimo esfuerzo exportador; la producción se orientó a un mercado interno reducido y protegido. La política proteccionista desestimuló la orientación exportadora de la producción nacional, fenómeno conocido como el “*sesgo antiexportador*”.

⁸ La inversión extranjera sin petróleo pasó de US4350 millones en 1992 a 2.172 millones en 1996, se concentró sobre todo en el sistema financiero y en la industria manufacturera. Para el periodo 1992-1996, en promedio, el 51% de los flujos de inversión extranjera dirigidos al sector industrial se concentró en cinco sectores: otros productos químicos (17%), sustancias químicas industriales (10.5%) -ha disminuido del 10% en 1994 al 6% en 1996-, bebidas (cerca de 10%), maquinaria eléctrica (7.6%) y productos alimenticios (6.3%). (Fatat: 1998: 127).

Hacia finales de la década de los ochenta las exportaciones representaban menos del 7% de la producción manufacturera y los empresarios aún veían en el mercado internacional una amenaza más que un reto (Echavarría, J. J, 1995: 74). A partir de 1967 se adoptó el denominado *modelo mixto de orientación exportadora* con el objetivo de buscar modalidades de ajuste que equilibraran la balanza comercial del país y permitieran salir del llamado *estrangulamiento externo*. El decreto-ley 444 de 1967 pretendía combinar el modelo de Sustitución de Importaciones, profundizando el desarrollo de actividades industriales aún incipientes, con la promoción de sectores potencialmente exportadores. Debido a la convicción generalizada de que era necesario desligarse de la dependencia excesiva de la producción cafetera, se apoyó la diversificación exportadora. En este sentido, el modelo económico colombiano careció de la ortodoxia que suele acompañar a los modelos Proteccionistas de Sustitución de Importaciones.

Los primeros resultados del modelo adoptado fueron positivos. Entre 1967 y 1974 se presentaron las mayores tasas de crecimiento registradas en los últimos treinta años (7% anual en promedio) lo cual impulsó el crecimiento agregado de la economía, que evidenció tasas superiores al 6% anual (Garay, 1998: 447).

El sector industrial empezó a perder liderazgo en el proceso de crecimiento económico desde 1975, esta pérdida se atribuyó al desmonte de la Estrategia Sustitutiva iniciada por el gobierno de López Michelsen (1974-78) y seguida parcialmente por el presidente Turbay (1978-1982). La apertura de los mercados de manera transitoria y el debilitamiento de los instrumentos de política industrial⁹ develaron la fragilidad del entramado industrial.

⁹ El debilitamiento de los instrumentos de política industrial consistió en que la inversión estatal industrial perdió peso, la reforma financiera redujo el crédito a largo plazo, hubo una paulatina liberación de las importaciones y reducción de las tarifas arancelarias y se enfatizó menos en los

Como se observa, el apoyo empresarial a la consolidación de un modelo de *Sustitución de Importaciones*, asociado a un *modelo liberal de desarrollo*, garantizó a los empresarios un entorno económico protegido pero tuvo el efecto perverso de contribuir al surgimiento y consolidación de un sector industrial poco innovador, adverso al riesgo, que respondió a las crisis con la reducción de costos laborales en desmedro de la aplicación sistemática de estrategias basadas en los cambios técnico y organizativo. Además, la protección de los mercados presionó muy poco por mejoras continuas en la productividad, la calidad y los servicios.

La ausencia de una política clara de desarrollo industrial por parte del Estado no propició la construcción de las instituciones de apoyo necesarias para consolidar cualquier proyecto industrial. Por ejemplo, la gran mayoría de los empresarios careció de apoyo financiero para afianzar los proyectos empresariales, los escasos fondos se destinaron a resolver la demanda de un reducido grupo de privilegiados empresarios. Igualmente, a la clase empresarial le correspondió asumir la formación de la mano de obra debido a la precaria tradición artesanal o de oficios, o a la débil formación de trabajadores industriales. Además, la ausencia de un proyecto de industrialización reforzó la alta dependencia tecnológica y con ello la brecha entre empresas dentro y fuera del país.

El modelo liberal de desarrollo frenó el proceso de industrialización porque no logró incorporar a amplios sectores de la población al sector productivo. La privatización del Estado desestimó cualquier proyecto integrador por la vía de la demanda y dejó pendientes reformas estructurales de orden social como la agraria. Las élites política y empresarial no promovieron desde el Estado políticas de redistribución del ingreso y de la renta. A pesar de los significativos

incentivos fiscales que en la tasa de devaluación como instrumentos de promoción de las exportaciones (Chica, 1994, citado por Garay, 1998: 457). Estas medidas dieron prioridad a la estabilización económica a corto plazo en desmedro de las políticas industriales a largo plazo.

logros en el terreno del crecimiento económico, no se hicieron esfuerzos por un modelo de crecimiento con equidad social (Santana, 1993).

“Los gobiernos del Frente Nacional, llenos de un optimismo sin límites, se negaron a cualquier política seria de distribución de la propiedad o del ingreso, aunque impulsaron por otros motivos, una acelerada expansión de la educación que a la larga sí tuvo efectos redistributivos...” (Jorge Orlando Melo, 240) (citado por Santana, 1993: 289).

Es así como la pérdida de dinamismo del consumo no obedeció sólo al carácter oligopólico de la industria sino a la política de gasto público, que ha relegado a un segundo plano el gasto social –salud, educación, vivienda y seguridad social– lo que obliga a las familias a dedicar, en forma creciente, parte de sus ingresos a la satisfacción de necesidades básicas.

Se avanzó en tímidas políticas sociales asociadas a la modernización de la economía distante de un proyecto de desarrollo de corte keynesiano, propio de algunos países desarrollados europeos.

En 1980 el gasto social del Estado respecto al gasto total era del 34,13% y en 1988 disminuyó al 29,4; el gasto social respecto al PIB fue del 7,45% y 7,21%, respectivamente (Corredor, 1992: 293).

En efecto, las políticas de vivienda, salud y seguridad social tienen como principales destinatarios a los núcleos de población asalariada, quienes mediante sus cesantías¹⁰ pueden acceder a los escasos programas de vivienda y a través de su afiliación al seguro social o a las cajas de compensación acceden a los servicios de salud y a la seguridad social. La pretensión de la Ley 100/90 era

¹⁰ La cesantía es un monto que la empresa retiene del salario del trabajador, sobre el cual paga intereses mientras este bajo su control. El trabajador sólo podrá hacer uso de este “ahorro” si lo destina para compra de vivienda o mejora de ésta.

ampliar la cobertura de la seguridad social a sectores no asalariados pero el déficit fiscal y la corrupción de la administración pública han restado eficacia a dicho proyecto.

La endeble política social estatal no logra integrar a amplios sectores de la sociedad colombiana, ni incorporar a la fuerza laboral a la relación salario-trabajo y, por ende, regular los procesos de proletarización de forma suficiente.

Como se observa, un entorno protegido es insuficiente para garantizar un proyecto de desarrollo basado en la consolidación de la industria, y menos aún cuando la élite empresarial ha optado por una estrategia de defensa de un modelo económico de desarrollo liberal. Se requiere un proyecto industrial que no sólo contemple la participación de las élites políticas y empresariales sino la de los trabajadores y del Estado mismo. Un proyecto industrial que integre a amplios sectores de la población al mercado, sin desestimar el papel del Estado como institución de instituciones capaz de mediar, regular y garantizar los intereses colectivos. Esto supone el fortalecimiento de instituciones educativas, de investigación y desarrollo y financieras, además de reformas estructurales de orden social y político que comprometan la distribución del ingreso. En un esquema liberal de desarrollo no cabe esta posibilidad. Como señala Corredor “*es un modelo que integra los intereses de las élites dominantes y desintegra y atomiza los intereses de la mayoría*” (1992: 75).

Por último, sólo basta resaltar que la clase empresarial y política no sólo limitó la intervención del Estado, sino que este proceso de industrialización supuso una estrategia de exclusión de los trabajadores como actores válidos para la negociación, como veremos en capítulo posterior.

El paso de una radical apertura de los mercados desveló una estructura industrial tecnológicamente atrasada y dependiente, muy concentrada y heterogénea, con bajos niveles de productividad; apoyada en bienes de consumo e intermedios y orientada al mercado interno; sustentada en una gestión empresarial ineficiente y poco innovativa, frágil para resistir no sólo la competencia de productos externos sino para enfrentar un entorno económico agresivo e incierto. La situación se agravó por la ausencia de sólidas instituciones económicas, políticas y sociales, que posibilitaran a los actores empresariales orientar y fundar estrategias.

Antes de exponer los efectos de la política de apertura económica hay que resaltar que bajo el crecimiento estable y moderado de la economía colombiana, subyacía un endeble proceso de industrialización, una precaria integración de la población colombiana a los procesos productivos y una vergonzosa desigualdad social.

4.1.3. Un entorno abierto a la competencia: efectos de la apertura económica

La élite empresarial fue ambigua respecto a la apertura económica, según los estudiosos su respaldo, más que total, fue parcial. Santana plantea que los analistas arguyen por lo menos tres razones para explicar esa postura:

“Primero, el agotamiento del viejo modelo de sustitución de importaciones y el relativo estancamiento en el crecimiento del mercado interior, dada la pobreza extrema de un importante sector de la población; segundo, la existencia de un sector vinculado con los mercados externos y el deseo de otro de vincularse al mercado mundial, dada la rigidez del mercado interno, y tercero, el cortoplacismo que ha caracterizado a nuestra burguesía, que no calculó los efectos de los cambios operados en materia de liberalización de las importaciones, en la baja en los aranceles aduaneros y en la

coyuntura mundial de fracaso de los mecanismos de liberalización del comercio mundial" (1993: 304).

Esa ambigüedad se observó también en los directivos empresariales entrevistados en la presente investigación. A principios de la década generó momentos de optimismo; a medida que pasaban los años y la crisis económica se unía a una persistente crisis política, más específicamente de gobernabilidad, hubo incertidumbre y pesimismo.

Muy pronto la fragilidad de la industria fue evidente; los esfuerzos de un significativo grupo de empresarios orientados a reestructurar sus empresas no tuvieron los efectos esperados. La industria colombiana no logró insertarse en el mercado internacional, ni siquiera pudo reservar para sí los tradicionales nichos de mercado interno. En el camino se desvanecieron proyectos organizativos, muchos de ellos vinculados a la estrategia de la Calidad Total-JAT; además, la recesión económica no permitió impulsar o persistir en proyectos de inversión.

La apertura tuvo cuatro efectos. El *primero* fue que aceleró los cambios tecnológicos y presionó a la clase empresarial a salir de su letargo cuando se vio desprovista de protecciones arancelarias. *Segundo*, la exposición no gradual de los productos nacionales a la competencia externa, sin contar con la existencia de adecuadas instituciones de reconversión industrial, terminó por debilitar aún más la industria manufacturera. *Tercero*, acentuó la crisis de gobernabilidad al elevar las tasas de desempleo y agudizar las desigualdades sociales. Y *cuarto*, restó relevancia política a los trabajadores y al sistema de relaciones laborales, como se constará a lo largo del presente trabajo. Pero, por ahora basta centrarse en los efectos de la apertura económica en la industria.

En Colombia las medidas neoliberales ganaron fuerza por las presiones externas de entidades como el BM que condicionaron los préstamos al saneamiento de la economía a través de políticas que fortalecieran la confianza en los mercados como instrumentos eficientes para asignar los recursos en las economías (Garay, 1999 y Zerda, 1992). El gobierno se acompañó de un grupo de tecnócratas fiel a este pensamiento. Estaban seguros de que la eficiencia de la economía demandaba un sistema de precios que funcionara reflejando la escasez y distribuyendo los recursos y un comercio exterior abierto que aportara competición y nuevas tecnologías.

Bajo estas presiones, Colombia inició tardíamente, en la década del noventa, un acelerado proceso de reforma estructural. En el frente externo este proceso ha tenido elementos comunes con otras experiencias regionales –la reforma comercial y la apertura a la inversión extranjera directa- pero también matices diferentes, sobre todo en la continuidad de un manejo activo del endeudamiento externo.

En menos de un año de gobierno el presidente Gaviria (1990-94) abandonó su proyecto de cambios graduales e inició una política radical de liberalización de la economía que no consideraba la selectividad, la gradualidad, la integralidad ni la concertación.

La apertura económica desbordó los escenarios propios de la política comercial. Entre 1990 y 1991 el gobierno avaló el cambio de la Constitución y adelantó las reformas laboral (Ley 50 y Ley 60), financiera (Ley 45) y portuaria (Ley 1), así como una nueva estructura institucional del comercio exterior (Ley 7) y del manejo cambiario (Ley 9), como estrategias para remover los obstáculos institucionales que impedían la inserción de la economía colombiana en el mercado mundial. Con estas herramientas jurídicas y acorde con la ideología

neoliberal, el Estado libera a la economía de los controles de la política. A nivel global, Bauman lo expresa de la siguiente forma :

“Debido a la difusión e irrefrenable de las normas de libre comercio y, sobre todo, al movimiento sin trabas del capital y las finanzas, la “economía” se libera progresivamente de todo control político, en verdad, el significado principal del término “economía” en “el área de lo no político”. Como en los buenos tiempos de antaño, lo que resta de la política queda en manos del Estado, pero a éste no se le permite entrometerse en la vida económica: ante cualquier intento de hacerlo, los mercados mundiales responden con medidas punitivas inmediatas y feroces. ...” (Bauman, 1999b: 90).

A pesar de la integralidad de las reformas, el mayor impacto y expectativas lo generó la liberalización de la balanza de pagos, es decir, de los regímenes comercial, cambiario y de inversión extranjera directa.

En noviembre de 1990 el 97% de las posiciones arancelarias fue trasladado al régimen de libre importación, el 3% restante quedó en el régimen de licencia previa -algunos bienes agropecuarios y productos vinculados con la seguridad nacional¹¹.

Estas medidas expusieron la endeble estructura industrial a la competencia sin que los empresarios contaran con instituciones adecuadas de reconversión industrial como instituciones vinculadas a programas de investigación y desarrollo, de recalificación de la mano de obra, de asesoría tecnológica, de apoyo financiero a proyectos de reestructuración empresarial y de redes de intercambio inter-empresarial, entre otras.

¹¹ En materia de gravámenes a las importaciones se aceleró la implantación de una política que buscaba tanto su reducción como su homogeneización. El promedio de protección efectiva para todo tipo de bienes, que era del 41,6% a comienzos de 1990, pasó a 11,8%. Para atenuar los efectos de las fluctuaciones de los precios internacionales se adoptó un sistema de aranceles variables para la agricultura.

Cuadro 6
Limitaciones económicas y con respecto al entorno*

Agregado por tamaño	Grado de innovación	Altos costos de innovación	Período de retorno incierto	Dificultad de financiación	Escaso apoyo de instituciones públicas	Legislación	Escaso dinamismo tecnológico en el sector	Escasa colaboración con otras empresas
		%	%	%	%	%	%	%
	IE	76	66.7	49.3	39.1	34.1	31.8	30.3
	IA	83.5	64.3	59.6	78.3	63.3	61.1	61.6
	PI	75.4	60.9	48.0	84.5	59.4	53.9	69.1
	NI	78.5	59.5	66.4	70.1	58.8	68.7	52.1
	Promedio	81.1	63.2	59.2	70.1	57.1	57.2	54.6
20-49		84.3	67.2	70.6	65.3	49.6	47.4	46.4
50-99		77.5	63.6	56.3	70.7	55.7	58.1	56.8
100-199		82.2	68.3	62.5	69.2	58.7	58.2	53.2
200 y más		81.8	52.2	44.7	75.8	59.9	60.7	58.5
Promedio		81.5	63.4	59.8	70.9	56.6	56.8	54.2

*el porcentaje se calcula sobre el total de establecimientos.

IE: innovadoras en sentido estricto, IA: innovadoras en sentido amplio, PI: potencialmente innovadoras y NI: no innovadoras.

Fuente: DNP, *Encuesta sobre desarrollo tecnológico en el establecimiento industrial colombiano, 1989-1996*. Tomado de: Salazar, *et al*, 1998: 58.

En este sentido, Salazar, Durán, Ibáñez y Vargas (1998) plantean las limitaciones de los industriales colombianos para adelantar procesos de innovación tecnológica entendidos de manera amplia: ejecución de proyectos de investigación y de desarrollo, capacitación tecnológica y otras actividades innovadoras como adquisición de tecnologías incorporadas y no incorporadas al capital y cambios en la organización y gestión de los procesos productivos. Sobre una muestra de 3.117 establecimientos el cuadro 6 muestra que, en promedio, el 81,5% de las empresas encuestadas incurre en altos costos de innovación, con un período de retorno incierto para el 63,4% de los establecimientos, mientras el 59,8% resalta las dificultades financieras como una limitante, el 70,9% se lamenta del escaso apoyo de las instituciones públicas, el 56,8 del mínimo dinamismo tecnológico del sector y el 54,2 de la exigua colaboración de otras empresas (1998: 58)

En el marco de las políticas neoliberales el concepto de liberalización comercial se confunde con el imperio del *laissez-faire* como ideología de Estado. La fórmula Estado y más mercado se considera contradictoria y se desestima la necesidad de crear y fortalecer instituciones que viabilicen la reestructuración empresarial en un entorno más competitivo e incierto.

La década del noventa, como la del ochenta, se caracteriza por una gran fluctuación de la economía y por ciclos económicos cuyas fases de recuperación fueron cada vez más cortas, seguidas de fases recesivas más intensas y prolongadas con efectos negativos en el empleo.

Para Ramírez (1997) el de 1980-1986 fue un período de crisis y reestructuración industrial en el cual los cambios tecnológicos fueron resultado, no sólo de ajustes ocurridos en el interior de las firmas, sino también, probablemente, de la intensificación de procesos de rotación de firmas (en 1983 salieron del mercado el 12% de los establecimientos manufactureros). En el período 1986-1991, por el contrario, se observó una entrada neta sostenida de firmas, condiciones macroeconómicas y cambiarias más estables y un crecimiento industrial anual cercano al 5% por año (Ramírez, 1997: 124). La década del ochenta terminó con una intensiva reducción y precarización de la mano de obra que supuso la ampliación de la brecha entre crecimiento de la producción y el empleo.

Los resultados de los primeros años de aplicación del esquema de liberalización parecen bastante contradictorios, según Villamil:

“De una parte las importaciones se incrementaron en los primeros años de apertura a tasas superiores a las esperadas –especialmente en 1992 y 1993- mientras el crecimiento de las exportaciones fue marginal. Factores como cambios sustanciales en los patrones de consumo; excesiva disponibilidad crediticia; bajas tasas de interés; amnistías tributarias y cambiaria; y ausencia de controles al lavado de dólares y al

enriquecimiento ilícito promovieron el auge de la construcción y el incremento sustancial del crédito para consumo a la vez que permitieron el ingreso de dólares del narcotráfico. De esta forma se generó el crecimiento espectacular de la demanda doméstica, la aceleración del producto y el aumento sustancial de las importaciones con el deterioro permanente del balance externo y el balance fiscal" (1998:264).

Según Villamil (1998) hasta 1995 se podría hablar de éxito de la apertura económica, por lo menos desde la perspectiva económica del crecimiento industrial, a juzgar por el buen comportamiento del producto manufacturero. Sin embargo, los resultados obtenidos hasta ese momento se mezclaron con lo que podría llamarse una demanda *reprimida* de los hogares colombianos y por una economía *inflada* por un excedente de ingresos coyunturales tanto legales como ilegales, que terminó opacando la debilidad del entramado industrial y postergando la crisis.

La fase de auge que siguió a la introducción de las reformas estructurales desembocó, como en otros países de la región, en importantes desequilibrios macroeconómicos que exigieron poner en marcha un programa de ajuste para corregirlos. Este ajuste se inició a mediados de 1994 y se caracterizó por una severa contracción monetaria y altas tasas de interés que, junto con la revaluación real del peso, el fin del ciclo de auge de la construcción, el incremento importante de los niveles de contrabando y el clima político desfavorable, generaron una importante desaceleración económica en 1996 (Villamil, 1998 y Ocampo, *et al*, 2000).

El ajuste supone la asunción de una opción "técnico económica" según la cual la solución de la inflación es la cuestión prioritaria; desestima la opción "política" que considera que la resolución del desempleo es la prioridad. El plano "técnico económico" prima sobre el "plano político" o el de los fines. Representa las políticas neoliberales cuya urgencia es contener la inflación y despoja al Estado

de su papel regulador de la economía a través de políticas anticíclicas de carácter fiscal.

Cuadro 7
Empresas industriales en concordato¹² según tamaño de empresa

Año	Grande		Mediana		Pequeña	
	# empresas	# empleados	# empresas	# empleados	# empresas	# empleados
1990	2	561	2	199	2	27
1991	5	4163	5	419	8	250
1992	2	601	6	663	6	130
1993	2	441	4	402	6	148
1994	7	3586	13	1656	7	254
1995	11	8145	27	2611	19	385
1996	7	3021	17	1772	25	497

Fuente: Superintendencia de Sociedades. Cálculos del autor (Garay, 1998: 491).

Este tipo de ajuste afectó la actividad industrial hasta el punto de que en 1996 se registró una tasa de crecimiento negativa de -3.1% que manifestó los problemas de ajuste estructural que tenía el proceso de adopción del nuevo modelo -cierre de empresas, incremento sustancial del número de empresas en concordato y de las tasas de desempleo, entre otras- (cuadro 7). Se acentuó el proceso de desindustrialización que venía desde la década del ochenta y la industria no logró desarrollar ventajas competitivas reales que le permitieran enfrentarse a la competencia externa y penetrar con mayor dinamismo en los mercados internacionales.

Los esfuerzos de los empresarios en materia de inversión técnica y cambios organizativos parecieron desvanecerse en un contexto tan adverso. Uno de los hechos más señalados con respecto a la apertura fue el boom inversor que tuvo lugar en la primera mitad de los noventa. Una proporción sustancial de los

sectores industriales (alrededor de una tercera parte) hizo los mayores gastos en inversión en 25 años entre 1990 y 1995. La inversión más notoria fue en equipo de oficina, no tuvo comparación con ningún período anterior (Ramírez y Nuñez, 1998: 156).

Cuadro 8
Inversión en industria manufacturera
1992-1997

Año	Inversión total US\$ millones	industria manufacturera	Tasa de crecimiento sector	Participación en el total de la inversión
1992	230.3	69.8		30.3
1993	436.5	197.9	183.5	45.3
1994	1.389.6	364.9	84.4	26.3
1995	1.563.1	576.5	58.0	36.9
1996	2.172.2	652.7	13.2	30.0
1997	3.494.7	640.7	-1.8	18.3

Fuente: Banco de la República, tomado de: Corral y Anzola, 1998: 171.

El crecimiento de la inversión en maquinaria y equipo se relacionó con una decidida apuesta por mejorar la gestión productiva, los sistemas de información y los procesos, prestar mayor atención a la calidad y al servicio al cliente y hacer más eficientes las relaciones con los proveedores. La gran y mediana empresa, en especial, introdujeron más sistemáticamente herramientas de la estrategia de la Gestión de la Calidad Total a través de los principios organizativos de la manufactura flexible y los métodos de justo a tiempo (JAT) (Bonilla, 1998 (a), Corral y Pening, 1998, López, 1995, 1997, 1998 y Salazar, *et al*, 1998).

Los cambios de orden tecnológico venían elevando la productividad empresarial de manera significativa como lo muestra el estudio *Eficiencia y productividad en la industria manufacturera colombiana 1978-1991* (1995). Ramírez señala que,

¹² Concordato es un figura jurídica existente en Colombia similar a la existente en España y conocida como empresas en suspensión de pagos.

en promedio, esta industria era más eficiente a comienzos de la década de los noventa que diez años atrás. Sin embargo, los incrementos en la eficiencia sólo explicaban un 15% del crecimiento industrial del período, lo más dramático era que no estaba asociada necesariamente a una mayor competitividad como se observó en la inversión realizada durante el primer quinquenio del noventa¹³.

“Los cambios en competitividad comercial en Colombia durante la primera mitad de los noventa muestran los ajustes propios de una economía protegida hacia una economía abierta. Iniciado el proceso de apertura más del 40% de los sectores mostraba *ventajas competitivas* con respecto al resto del mundo. Dicha estructura se había alterado sustancialmente entre 1991 y 1995: en este periodo, 80% de los sectores tuvo una pérdida o debilitamiento competitivo, de manera que en 1995 28% de los sectores mostraban una balanza comercial relativamente positiva... Colombia presenta una articulación al menos en tres sectores: en la industria química, en la extracción de madera y fabricación de pulpa de madera, papel y cartón y en industrias de metales no ferrosos. Es decir, la articulación entre sectores avanza, no alrededor de sectores con ventajas competitivas consolidadas, sino entre los que están generando nuevas ventajas competitivas, algunas de ellas intensivas en capital y alta tecnología como el sector de químicos” (Ramírez, 1998: 69)¹⁴.

En 1997 un giro favorable de la política monetaria permitió una moderada recuperación económica. No obstante, a comienzos de 1998, la nueva incertidumbre generada por los mercados internacionales y una severa respuesta

¹³ Según Ramírez “entre 1991 y 1995, Colombia presenta 80% de sectores con pérdida o debilitamiento competitivo. De los quince sectores que tuvieron mayores mejoras competitivas con respecto al resto del mundo, nueve son intensivos en recursos naturales. También figuran cuatro intensivos en capital y alta tecnología –jabones y productos de limpieza, productos farmacéuticos, fabricación de relojes y abonos y plaguicidas-. Las mayores ganancias en competitividad se ubican en sectores con poca tradición exportadora. En ninguno de los casos los incrementos de las exportaciones supusieron fuertes caídas de las importaciones” (Ramírez, 1998: 35-40).

¹⁴ En su investigación sobre *Apertura y competitividad en la industria colombiana*, Núñez y Ramírez encontraron que entre 1991 y 1995 los sectores con mayores ganancias en competitividad fueron sobre todo los intensivos en capital y alta tecnología, así como algunas industrias de procesamiento de recursos naturales productoras de bienes intermedios. Los sectores que más perdieron competitividad eran intensivos en mano de obra no calificada y también en el procesamiento de recursos naturales para la producción de bienes de consumo liviano. En 1995 sólo tres sectores mejoraron su competitividad. Por el contrario, en 1984 más de 20 sectores tuvieron incrementos en el índice de BCR (balanza comercial relativa) (Ramírez y Núñez, 1998: 13-132).

de la autoridad monetaria frenaron esta recuperación; la situación se agravó por la entrada masiva de productos extranjeros y el aumento del contrabando.

La política fiscal que se aplicó en Colombia durante 1999 aún respondía al principio de respeto al equilibrio fiscal y control de la inflación. El año comenzó con la puesta en práctica de la reforma fiscal de diciembre de 1998 y terminó con el acuerdo firmado por Colombia con el Fondo Monetario Internacional. Los criterios que subyacen en la reforma tributaria y en el acuerdo con el FMI convergen en un punto: *la política fiscal no debe ser anticíclica* (González, 2000: 111). Se cierran hospitales, se reducen los presupuestos destinados a entidades de bienestar social y educativas y se avanza en los programas de privatización, todas estas políticas se traducen en negociaciones y despidos colectivos. En la actualidad, Colombia no se distancia de los demás países Latinoamericanos cuyas políticas reestructuradoras han supuesto el abandono del Estado de las ya débiles protecciones sociales.

En el segundo semestre de 1998 y durante 1999 la economía entró en una franca recesión, la más severa en varias décadas. Los empresarios, frustrados en sus expectativas, tuvieron que abandonar o menguar otra vez los programas de reestructuración, estos procesos incluyeron despidos, llamadas a los trabajadores antiguos para negociar su retiro y ampliación de la contratación de temporales. La estrategia de reducción de costos de mano de obra (*flexibilización externa*) terminó por opacar y restar eficacia a estrategias ofensivas de tipo técnico y organizativo (*flexibilización interna*). La industria pasó por sus peores años, la inversión se redujo drásticamente, se incrementó la salida de capitales y el desempleo alcanzó niveles del 20.1%, la tasa más alta en América Latina, lo que afectó a 3 millones de personas que hacían parte de la población

económicamente activa (Sarmiento, 2000)¹⁵. Esta situación creó bases materiales para agudizar las relaciones de baja confianza entre capital y trabajo, transformar las relaciones laborales en las empresas y restar poder social de negociación a los trabajadores.

La fuerte caída de la demanda interna fue el factor determinante de la crisis. En términos reales las exportaciones sólo aumentaron un 6%. Sobresalió la drástica contracción de la inversión, estimada en 21% en términos reales, y del consumo en 6%. El consumo disminuyó porque se redujo el ingreso y por las fuertes pérdidas patrimoniales derivadas de un desplome del valor de los activos y del aumento del valor de la deuda cuyo *stock* venía creciendo desde años atrás (Fedesarrollo, 1999b: 50).

Por otra parte, los menores ingresos, junto con la restricción de los créditos y las altas tasas de interés en otros sectores, desestimularon la inversión privada, que se estima cayó cerca del 35%. Además, el recorte de los gastos del gobierno para ajustar sus finanzas (objetivo nunca cumplido) redujo significativamente la inversión pública que se contrajo en 14% (Fedesarrollo, 1999: 50).

Sólo hubo resultados favorables en materia de inflación, en el 2000 al fin alcanzó un dígito, 9%. Pero la recesión y la debilidad de la demanda interna han sido las causas principales del menor ritmo de crecimiento del índice de Precios al Consumidor.

De acuerdo a variables económicas, para Ocampo, *et al* (2000) el patrón de fuertes ciclos de “pare y siga” de la política monetaria, el deterioro estructural de las finanzas públicas y la tendencia a la revaluación real explican bastante bien la

¹⁵ La producción nacional cayó 5.1% mientras que la población creció 1.9%.

dinámica macroeconómica colombiana en la década de los noventa. La dinámica de ciclos económicos cortos, con fugaces períodos de crecimiento y profundos períodos recesivos, ha supuesto un alto costo social. Durante 1999 el ingreso *per cápita* fue inferior en 7% respecto al de 1998, la crisis golpeó con intensidad a las familias de los estratos de ingreso medio y bajo y aumentó la concentración de la riqueza, lo que desestimuló la demanda de productos industriales (Sarmiento, 2000:27).

El entorno abierto a la competencia empresarial ha propiciado cambios tecnológicos y la modernización de la gestión empresarial, pero la ausencia de instituciones adecuadas de reconversión en un contexto de globalización, aunado a la fragilidad de la estructura industrial y a la opacidad del Estado frente al mercado, han restado eficacia a los procesos de reestructuración industrial, muchos de los cuales han sido abandonados o menguados por una estrategia de reducción de costos de mano de obra.

En este sentido, los resultados de la apertura económica han sido negativos tanto para el sector industrial como para la sociedad en general. Además ha agudizado la crisis de gobernabilidad que, a su vez, ha elevado los costos de transacción - *por la toma de decisiones bajo condiciones de información incompleta e incierta*- y restado dinamismo y continuidad a la reestructuración empresarial, como se analizará a continuación.

4.2. EL ÁMBITO POLÍTICO: PÉRDIDA DE CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES

Si las élites empresarial y política privilegiaron en lo económico un modelo de *desarrollo liberal*, en lo político desestimaron cualquier proyecto de

modernización. La precariedad del Estado, la lenta modernización política y el carácter restringido de la democracia colombiana explican la violencia y el conflicto que padece el país desde hace más de medio siglo (Pizarro, 1993).

Por ello, para adelantar las estrategias de reestructuración los empresarios colombianos no sólo han tenido que enfrentar una competencia más severa en mercados volátiles, sino un ámbito político y social conflictivo y violento. La crisis de gobernabilidad recorre todo el tejido económico, social y político colombiano y tiene efectos profundos en los procesos de reestructuración empresarial y en el sistema de relaciones laborales porque le resta importancia política y poder social de negociación a los trabajadores.

La crisis es total, es decir, del Estado, de los partidos políticos, de la democracia, del Congreso, de la sociedad civil, de la política social, del sistema educativo nacional y de la ética política, en síntesis, una crisis de *governabilidad*. Para Gantiva “*el problema de la gobernabilidad alude a la capacidad de dirección, autoridad, reconocimiento, respeto y organización que un conjunto de actores sociales generan en sus relaciones con el Estado y la sociedad civil*” (1993: 79).

La crisis de gobernabilidad remite al ámbito político, tangencial para la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores, pero determinante para la explicación de las relaciones laborales en Colombia. El entorno de lo político alude a la legitimidad y confianza en las instituciones de poder, y al reconocimiento social y político que pueden tener los actores sociales.

La base del conflicto y la violencia en Colombia está en la dicotomía entre la endeble modernización de la base productiva, como resultado de un modelo de desarrollo económico liberal, y el carácter autoritario de las instituciones políticas. Un sistema político excluyente, oligárquico y clientelista, sustentado en

un Estado débil, muestra la ausencia de un proyecto político articulado a la construcción de un *Estado liberal de derecho* y menos aún a un *Estado social de derecho*¹⁶.

Según Pizarro en el intento de explicar los niveles de violencia y conflictividad vividos por el país en las últimas décadas, han surgido tres grandes corrientes.

- “Diversos autores, tales como Daniel Pécaut y el equipo de estudios sobre la violencia del CINEP, han colocado el acento en la precariedad del Estado. La existencia de un Estado en construcción, la fragmentación del poder político, la débil legitimidad de las instituciones, el proceso de formación nacional inconclusa, los desequilibrios regionales y sociales, etc., estarían en la raíz de las violencias que hemos venido soportando.
- Otros autores han colocado el acento en el desfase que se produjo en el país entre un acelerado proceso de modernización económica y social a partir de los años veinte (urbanización, escolaridad cambios en la composición socioeconómica, etc.), y una ausencia simultánea de modernización política. De esta manera, los nuevos actores sociales y los nuevos intereses no encontraban canales aptos e institucionales para su participación.
- Finalmente otros analistas han privilegiado en sus estudios el carácter excluyente que ha caracterizado históricamente el sistema político colombiano, como una de las fuentes principales de la violencia contemporánea en el país, tanto la que tuvo lugar en el período de la Violencia, como la que se desarrolló a partir del pacto bipartidista excluyente de 1958... la exclusión constitucional de fuerzas políticas distintas de los partidos tradicionales generó una subcultura política de marginalidad y conspiración en el campo de la izquierda desde los años sesenta. el régimen político que surgió del acuerdo del Frente Nacional permitió superar la violencia bipartidista tradicional, la guerra de religiones generada por las dos subculturas políticas dominantes, la liberal y la conservadora, pero condujo a polarizar el nuevo escenario del conflicto. La temprana militarización del polo de

¹⁶ Según Sarmiento, el *Estado liberal de derecho*, acuñado por el constitucionalismo alemán del siglo XIX, se establece en el divorcio entre Estado y sociedad y se refiere a: 1) un Estado racional que garantiza las libertades ciudadanas, 2) el Estado como jerarquía absoluta que constituye un fin en sí mismo y prevalece frente a los derechos individuales, 3) Estado autolimitado jurídicamente, neutral, sin mayor intervención en las relaciones sociales y los procesos económicos. El *Estado social de derecho* estaría conformado por tres componentes: 1) el objetivo social, 2) la concepción democrática del poder y 3) la sujeción a la disciplina del derecho. Este último no se ha constituido como proyecto político y menos como realidad en Colombia (1998: 12).

izquierda, la insurgencia crónica y el tratamiento criminalizante de toda modalidad de protesta ciudadana, fueron algunos de sus efectos perversos. De esta manera, se produjo en la sociedad colombiana una ausencia de canales de resolución pacífica de conflictos, que en buena medida ha contribuido a la desinstitucionalización de la protesta ciudadana (paros cívicos, marchas campesinas, guerrilla)" (1993: 205-206).

Como afirma Pizarro, es probable que sea en la convergencia de estas tres perspectivas (la precariedad del Estado, la lenta modernización política y el carácter restringido de democracia colombiana) donde se encuentre el marco adecuado para interpretar la profunda crisis de gobernabilidad que afronta el país. En efecto, la debilidad del Estado, los escasos mecanismos de participación ciudadana y la ausencia de canales institucionales de resolución de conflictos, dieron lugar a una sistema estatal y político muy endeble e incapaz de contener, regular y administrar el conflicto y la violencia¹⁷.

La incapacidad del Estado para representar los intereses colectivos o para salvaguardar la propiedad y la vida de los ciudadanos ha originado grupos armados que le disputan el monopolio de la fuerza, llámense guerrilla, paramilitares o grupos de delincuencia organizada, y que involucran a la sociedad en el conflicto despojándola de garantías para su vida y derechos.

Además, la cristalización de regímenes clientelistas y corruptos¹⁸ resta legitimidad a la propiedad tanto pública como privada, de ahí la tolerancia de un importante

¹⁷ El territorio colombiano se encuentra fragmentado en diversos estados o grupos de poder. La guerra civil involucra directamente a 330.000 hombres en armas –90% del Estado, 7% insurgencia y 3% paramilitar- con un costo cercano al 10% del PIB y el fraccionamiento del territorio, paramilitares 15%, los indígenas y las comunidades afrocolombianas son cuasiestado en sus regiones; en las áreas urbanas entre milicias, bandas, delincuencia y condominios cerrados se reparten el “espacio público” (Sarmiento, 1998: 11).

¹⁸ Según un informe de la Contraloría el país perdió por corrupción \$2,27 billones en el período de enero de 1994 a marzo de 1998 . Durante 1998 el Estado colombiano registró pérdidas en sus negocios por \$2 billones 4.11 millones (Restrepo, 2000: 21)

sector de la población de comportamientos depredadores extremos (Thoumi, 1994). El Estado contribuye a mantener un estatus *quo* de desigualdades que es percibido por la mayoría de la población como arbitrario e injusto. La “*ética de la desigualdad*” no ha sido reemplazada por una *ética moderna de la igualdad*, de ahí que Kalmanovitz argumente que “*la transición del sistema de valores basado en esta vieja ética a uno moderno basado en la igualdad, es el problema más importante enfrentado por Colombia*” (1989: 9-10)¹⁹.

La frágil legitimidad social que tiene la propiedad, unida a una valorización permanente de los valores ligados a la sociedad de consumo, alienta el deseo, sobre todo de los jóvenes, de vincularse al mercado sin importar los medios ni los costos necesarios. La imposibilidad material de vinculación al mercado y el deseo ilimitado de acceder al consumo son dos pócmias explosivas que hacen de Colombia un país propicio para el narcotráfico. Es así como desde la década del ochenta, éste ha contribuido a elevar la conflictividad y violencia en el país. Además, según Garay, el narcotráfico ha consolidado “*una cultura crecientemente ‘mafiosa’, no capitalista, que obstaculiza el desarrollo capitalista y se manifiesta en comportamientos ‘mafiosos’, de enriquecimiento*”

¹⁹ Retomando a Kalmanovitz, Thoumi afirma que la ética de “desigualdad” modeló las instituciones y los valores de la sociedad. Los colombianos siempre han vivido en una sociedad en la que ha prevalecido la desigualdad de la riqueza, del ingreso, de los derechos y de las oportunidades, muchas generaciones han crecido en ese ambiente social. Esta experiencia forjó los valores de la mayoría de colombianos quienes aceptan una sociedad muy desigual como algo normal. Los rápidos cambios sociales, junto a la ética de la desigualdad, han producido una sociedad muy hostil. El viejo sistema de valores ha perdido su legitimidad pero no ha sido reemplazado por uno nuevo, moderno e igualitario. El nuevo sistema de valores es un híbrido en el “que no se pueden desarrollar mecanismos de control internalizados en las personas contra los excesos del individualismo” (Kalmanovitz, 1989:29). “Por un lado, la mayoría de los colombianos han rechazado su posición en el viejo orden, es decir, la gente no acepta su estatus adscriptivo cuando es bajo. Por otro lado, como consecuencia de su ética de desigualdad, no percibe una sociedad igualitaria como algo realista. La interacción de estas dos fuerzas resulta en una tendencia, para la mayoría de los colombianos, a escalar la pirámide social sin muchos controles internos, lo que produce un comportamiento ávido de rentas y rapaz extendido” (Thoumi, 1994: 78).

ilícito y de aprovechamiento de los bienes colectivos en favor de intereses individuales” (1999: 156)²⁰.

Más aún, la estabilidad y el crecimiento alcanzado por la economía colombiana durante varias décadas estaría explicado, entre otras razones, por el usufructo permanente, desde los años 1975-1976, de consecutivas bonanzas externas de diversa índole: legales, paralegales y abiertamente ilegales²¹. Esto ha tenido un efecto perverso para la economía y la sociedad porque se instaura un patrón de consumo que no responde a la capacidad de creación de riqueza de la sociedad.

Es en este contexto de diversidad de violencias y conflictos, que desde 1950, período conocido como el de la “Violencia” en Colombia, es común escuchar que *“la economía anda bien pero el país anda mal”*. Según Palacios:

“la economía andaba bien en cuanto se asumía que el gobierno interfería poco; o que la política, la politiquería, la clase política, estaban marginadas del manejo de la política económica. Lo ingobernable no era la economía sino el país, es decir, el mundo ciudadano, plagado acaso de intermediarios y *free riders*” (1999: 276).

²⁰ “Una ‘cultura mafiosa’ en el país no hace referencia única y exclusivamente a la injerencia del narcotráfico en la sociedad colombiana, sino que se trata de un fenómeno social más profundo y de amplias connotaciones en la vida política, económica y cultural. Si bien el narcotráfico reproduce y potencializa en su máxima expresión esa cultura en el país, no fue ni ha sido la única causa de descomposición social... El narcotráfico tomó provecho de la descomposición del tejido social colombiano y de graves problemas estructurales para su propio beneficio, entre los cuales cabe mencionar los siguientes: la crisis de representación política; el clientelismo, la corrupción y la impunidad; la instauración de una forma del quehacer político a través de la intimidación y el uso de la fuerza para asegurar la lealtades partidistas; la falta de presencia territorial y la pérdida de la legitimidad del Estado; el debilitamiento del imperio de la ley; la ausencia de una política de tierras y otros problemas estructurales como la excesiva inequidad en la distribución del ingreso y la pobreza (Garay, 1999: 152).

²¹ En Steiner (1996) se mostró que en los últimos años los narcotraficantes colombianos estarían generando ingresos anuales (netos) de divisas del orden de 1500-2500 millones de dólares con efectos negativos para la industria. El contrabando “abierto” de algunos productos (textiles y confecciones, cueros, aparatos eléctricos y electrónicos y cigarrillos) es una forma de “lavado de dólares” que puede superar los 1.000 millones de dólares anuales (Steiner, 1997:160).

La profunda recesión económica en que se encuentra el país desde 1998 ha afectado a todos los sectores sociales, en especial a las clases media y popular, y ha develado la falacia de dicha construcción social. A la economía no puede irle bien, en tanto el espacio de lo político no genere confianzas constitutivas y regulativas en los actores sociales. De ahí que las estrategias empresariales ligadas a la reestructuración interna de las empresas sufran las consecuencias del desvanecimiento de la confianza en las instituciones y en el país, con profundas implicaciones en las relaciones laborales.

En este sentido, el requisito de la estabilidad macroeconómica, que existía hasta hace algunos años, se vuelve una condición necesaria pero no suficiente para generar crecimiento y desarrollo económico.

Por ello, la crisis de la economía está ligada a la crisis política, expresada en la falta de confianza ciudadana en las pautas establecidas para el ejercicio del poder. Eso significa pérdida de la confianza en el régimen político, es decir, en la manera como el Estado maneja las relaciones de poder. Esta hipótesis se apoya en la permanente debilidad política del Estado para ejercer una mediación institucional en los conflictos de la sociedad y en la sustitución privada de funciones estatales como la administración de la justicia y la represión.

- **Efectos de la crisis económica y política en las relaciones laborales, una corta aproximación**

La situación de violencia recurrente, plagada de impunidad, sumada a la tasa negativa de crecimiento económico, a la elevada tasa de desempleo e inestabilidad laboral, y a la debilidad de las protecciones públicas, ha acrecentado

en los ciudadanos la pérdida de la *certeza*, de la *seguridad* y de la *protección*²². Estos tres elementos son indispensables para la autoconfianza y la independencia que determinan la capacidad de pensar y actuar racionalmente. “*La confianza es la condición indispensable para cualquier planificación racional y cualquier acción decidida*” (Bauman, 1999b: 26).

¿Se puede hablar de planificación racional y acción decidida tanto por parte de los empresarios como de las organizaciones sindicales y de los trabajadores en un entorno político y económico como el existente en Colombia? Si optar por una “*economía política de la incertidumbre*” ha supuesto a la nivel mundial costos sociales altísimos, en Colombia la estrategia neoliberal ha acrecentado la pérdida de confianza en las instituciones y acrecentado el conflicto social.

En 1996 en Colombia hubo 26.510 homicidios que equivalen a una tasa de 67 homicidios por cada 100 mil habitantes (algunos países europeos registraron una tasa de cuatro a diez homicidios).

²² Según Bauman, en alemán, *Sicherheit* es un caso inusual de condensación, ya que logra comprimir en un solo término un fenómeno complejo para cuya traducción hace falta al menos tres vocablos: “seguridad”, “certeza” y “protección” (Bauman, 1999: 25).

Seguridad. Todo aquello que ha sido ganado o conseguido seguirá en nuestro poder; todo aquello que se ha logrado conservará su valor como fuente de orgullo y respeto; el mundo es estable y confiable, al igual que sus cánones de rectitud, el aprendizaje de los modos eficaces de actuar y de las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos de la vida.

Certeza: Implica conocer la diferencia entre lo razonable y lo insensato, lo confiable y lo engañoso, lo útil y lo inútil, lo correcto y lo incorrecto, lo provechoso y lo dañino, y todas las otras distinciones que nos guían en nuestras elecciones diarias y nos ayudan a tomar decisiones de las que esperamos no arrepentirnos; y conocer los síntomas, los presagios y los signos de advertencia que nos permiten saber qué debemos esperar y cómo discernir una buena jugada de una mala.

Protección: Siempre que uno se comporte de manera correcta, ningún peligro extremo –ningún peligro del que no podamos defendernos amenazará nuestro cuerpo y sus extensiones, es decir, nuestras propiedades, nuestro hogar y lo que nos rodea, y tampoco amenazará el espacio en el que se inscriben todos esos elementos del “yo más amplio”, como el terreno de nuestra propia casa y sus alrededores” (Bauman, 1999: 25).

Según Trujillo y Badel (1997), desde 1960 la criminalidad en Colombia, medida como el conjunto de todos los delitos denunciados, presenta dos fases.

“La primera va de 1960 a principios de los ochenta y se caracteriza por el aumento continuo del número de delitos hasta triplicarse: de aproximadamente 70 mil delitos en 1960, se pasa a más de 210 mil en 1980. La segunda fase va de 1980 hasta 1996, pero sin exceder aún el máximo histórico de principio de los ochenta... Dentro de los delitos totales, los de mayor participación son, en su orden, los delitos contra el patrimonio económico y contra la vida... Sin embargo, llama la atención que a partir de los años ochenta y hasta 1993, los delitos contra la vida tienden a igualarse en número con los delitos contra el patrimonio. Otro hecho destacable es que más del 80% de los delitos pueden clasificarse como violentos” (1997: 267- 268).

Los delitos violentos tienen un alto impacto social, entendido como una gran resonancia geográfica y un repudio más generalizado de la sociedad. Es por eso que aunque la tasa de delitos haya bajado en los últimos años la población colombiana no tiene la sensación de vivir en una sociedad más segura²³. Al contrario, Colombia se percibe como cada vez más invivible.

La confianza interna en el régimen político y económico es un aspecto determinante en el proceso de inversión de capital, razón por la cual, en los últimos años, cada vez más estudiosos analizan la criminalidad y la violencia como determinantes de la inversión o de la estabilidad económica (Rubio, 1994, Trujillo y Badel, 1997, Castro y Salazar, 1997 y Parra, 1998).

Según el estudio *Los costos económicos de la criminalidad y la violencia en Colombia* los costos netos de la violencia urbana y el conflicto armado entre

²³ A nivel mundial, ningún conflicto interno ha recurrido al secuestro de civiles en la magnitud en que se hace en Colombia, en donde se realizan un poco menos de la mitad de los secuestros de todo el mundo. La guerrilla lo ha convertido en uno de sus principales medios de financiación y, en los últimos años, lo practica de manera indiscriminada, mediante las llamadas “pescas milagrosas” en las carreteras del país.

1991 y 1996 representaron el 18.5% del PIB, en promedio el 3.1% del PIB anual (Trujillo y Badel, 1997: 302)²⁴.

La pérdida de vidas tiene la mayor participación, 43%, en el total de costos netos de la criminalidad en Colombia, seguida del exceso de gasto militar, 30%, el gasto en seguridad, 23%, el terrorismo 3% y la salud, un 1% (Trujillo y Badel, 1997: 302).

Según Parra, existe la hipótesis de que el incremento de la delincuencia - entendida como la disminución de la seguridad interna- desestimula la inversión privada y produce un estancamiento en la actividad económica porque la principal consecuencia de la violencia es la disminución de la probabilidad de usufructuar el producto de la inversión al hacer más incierto el retorno (1998: 172)²⁵.

La violencia actúa como un impuesto a la producción porque aumenta los costos en seguridad y éstos son trasladados al consumidor vía precio, con la consecuente disminución de la demanda. Pero, además de ser costosa en lo económico, la violencia es un *impuesto* bastante regresivo porque los costos más importantes, que son vidas y capital humano, los pagan los sectores populares. Todo ello ha

²⁴ En su investigación sobre *Determinantes de la inversión en Colombia: evidencias sobre el capital humano y la violencia*, Parra (1998) concluye que “si en Colombia se aumentara en un año el promedio de años de educación y se lograra disminuir el 75% las tasas de homicidio los aumentos en la inversión privada total serían considerables, pasando del 12% al 20% del PIB, es decir, que el efecto de ambas políticas sobre la inversión representa un aumento del 70%. Con dicho aumento, Colombia lograría pasar de tasas del 20% de inversión interna bruta como porcentaje del PIB a tasas del 34%, a un nivel comparable al de países asiáticos como Corea y Singapur, considerados países de crecimiento rápido” (Parra, 1998: 184).

²⁵ Según Parra, “la importancia de la estabilidad radica en la necesidad de que existan garantías en materia de derechos de propiedad, legislación estable y seguridad institucional que permitan que la inversión encuentre un clima propicio para su realización. En consecuencia, el Estado debe procurar a los inversionistas el ambiente adecuado que no aumente los costos de transacción vía la incertidumbre” (1998: 171).

desencadenado una pérdida de la confianza institucional con efectos políticos, sociales y económicos incalculables.

A partir de 1998 la economía se adentra en una fase recesiva de la cual no ha logrado salir²⁶. En todas las encuestas de Fedesarrollo durante la década pasada ha sido una constante la enorme incertidumbre de los empresarios, constructores y comerciantes sobre el futuro de la economía, de su propio sector y sobre las condiciones socio-políticas del país.

Igual sensación es expresada por los hogares respecto al empleo y los ingresos futuros, situaciones que han retrasado los planes de inversión y de consumo. Un 83% de los hogares encuestados ha dejado de consumir porque tiene menores ingresos pero un porcentaje similar lo ha hecho porque teme una reducción de los mismos (Fedesarrollo, 2000).

La apertura económica, articulada a una política monetaria restrictiva, propia del modelo neoliberal, ha tenido efectos perversos en los proyectos de reestructuración empresarial. Es un círculo vicioso que va desde el ámbito económico al político y viceversa. Una economía deteriorada como la colombiana, con tasas de crecimiento negativas y altísimas tasas de desempleo, agudiza los conflictos y la violencia y deteriora aún más la confianza en las instituciones. Un ámbito político en crisis de gobernabilidad eleva la incertidumbre económica y los costos de transacción, reduce la demanda efectiva de la población y presiona a la dirección empresarial a adelantar estrategias de reducción de costos de mano de obra lo cual coloca en tela de juicio estrategias que se apoyan en relaciones de confianza entre empresa y trabajadores.

²⁶ Si observamos los datos globales: se redujo drásticamente la inversión, se incrementó la salida de capitales, disminuyó en 55% la inversión extranjera, casi cinco veces la caída promedio de

Tanto la crisis económica como la política en que se debate el país tienen efectos en las relaciones laborales. Por una parte, porque excluye a gran cantidad de trabajadores del sistema productivo y social y, por otra, porque resta relevancia política a la lucha de los trabajadores y menoscaba su poder social de negociación, lo que se traduce en pérdida de capacidad regulativa del régimen de relaciones laborales, como se irá desvelando a lo largo de la presente investigación.

Pero antes de pasar al siguiente capítulo, sólo resta destacar dos cosas. La primera, como señala la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores y lo muestran los datos empíricos, existe una interacción mutua entre las estrategias de los empresarios y el entorno económico, en el sentido de que dichas estrategias contribuyen a configurar un determinado orden económico y estructura industrial, a la vez que los cambios en el entorno presionan a la dirección empresarial a la asunción de estrategias, pero igualmente las filtran restando eficacia a las mismas.

Segundo, el entorno político no sólo configura las relaciones laborales como luego se mostrará ampliamente, sino que cualquier acción económica demanda un orden institucional, en esta medida el entorno político, bien por la estabilidad que garantiza o por su ausencia, es uno de los determinantes del entorno económico y en esa medida de las relaciones laborales, porque posibilita o legitima estrategias tanto de los empresarios como de los trabajadores.

América Latina (Fedesarrollo, 2000), los procesos de reestructuración ligados a la gestión de la calidad-jat perdieron dinamismo, mientras se fortalecía una estrategia defensiva de costos.

MERCADO DE TRABAJO

CAPÍTULO QUINTO

La crisis social, política y económica en que se debate el país, acentuada por las políticas neoliberales, ha frenado el lento proceso de regulación del mercado de trabajo con efectos dramáticos en las oportunidades de mercado de los trabajadores colombianos.

Para la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores, el mercado de trabajo es una de las instituciones más relevantes del entorno, condiciona, y es condicionada, por las estrategias empresariales y repercute en las relaciones laborales¹.

El equipo del MIT va más allá de la clásica relación entre cantidad de mano de obra vs salarios, para explicar las estructuras de desigualdad en los mercados de trabajo. Se distancian también de las interpretaciones neoclásicas que plantean que:

“... los trabajadores son asignados a determinados puestos de trabajo sobre la base de sus dotes naturales o de su inversión en capital humano en forma de educación y formación. Se supone que la movilidad entre los puestos de trabajo no resulta demasiado problemática y que, por tanto, el mercado ofrece igualdad de oportunidades. Es una concepción que se centra primordialmente en las diferencias

¹ En el Estudio sobre la *Transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos* (1993) Kochan, Katz y Mckersie afirman: “Las teorías sobre relaciones laborales han subrayado siempre la importancia de las fuerzas ambientales. Así ocurre especialmente en los modelos de crecimiento, descenso y comportamiento de los sindicatos. Nos inspiraremos en esta tradición al explorar ... los cambios ocurridos en los mercados externos del trabajo y de la producción, cambios que han contribuido junto con las estrategias empresariales a explicar el descenso sindical durante los años sesenta y décadas posteriores. Conviene señalar, sin embargo, que lo que nosotros queremos decir no es que los cambios en el mercado del trabajo y de la producción tengan efectos *independientes* ni que actúen en la forma única o determinista. Lo que nosotros creemos es que las fuerzas del mercado pusieron en marcha una serie de respuestas de los empresarios y de los sindicatos. Es la interacción de las fuerzas del mercado y las respuestas de los empresarios, sindicatos, trabajadores y política gubernamental lo que determina, en conjunto, los resultados de los cambios cíclicos o estructurales. Nuestra conclusión principal es que los empresarios se adaptaron a los cambios del mercado de trabajo y de la producción en el período posterior a 1960 y lo hicieron en tal forma que redujeron su vulnerabilidad al sindicalismo, mientras que los sindicatos y la política gubernamental se mantuvieron inmóviles en el modelo de negociación colectiva del *New Deal*” (Kochan, *et al*, 1993: 36-37).

de retribución como el factor que distingue unos puestos de trabajo de otros y guía la elección del puesto de trabajo, y supone que hay una tendencia a que las retribuciones de los trabajadores en un determinado nivel de cualificación se hagan progresivamente similares bajo la presión de las fuerzas del mercado. Considera que el trabajo es esencialmente homogéneo y que las diferencias relacionadas con factores tales como el sexo o la raza no afectan a los resultados del mercado (Gallie, 1988: 123)".

Bajo la óptica interpretativa neoclásica no queda claro cómo supuestos de este tipo pueden ser coherentes con las crecientes pruebas acerca de la naturaleza de las estrategias de contratación de los empresarios, la importancia de los mercados internos de trabajo, la limitada información de los trabajadores sobre las retribuciones de los puestos de trabajo en otras empresas del mercado de trabajo local, la indefinición de sus propias preferencias y la importancia de las limitaciones sociales del nivel de estudios. Además, no ofrece una explicación sobre la exclusión por sexo, raza o procedencia (Gallie, 1998).

Aunque el mercado laboral sea la institución básica que cristaliza las oportunidades de los trabajadores para permanecer o movilizarse ascendente o descendentemente en su situación de clase², el entramado de normas y costumbres de las instituciones rige las oportunidades en el mercado de trabajo regula y coloca límites a la competencia entre los trabajadores y consolida segmentos de oportunidades laborales no competitivos entre sí, lo que supone

² Dombois señala que “el concepto weberiano de clase ofrece un enfoque fructífero para el análisis de los nexos entre la diferenciación social y la movilidad. En los conceptos de situación de clase y clase social están ligados los elementos de estructura y de movilidad. Las clases son grupos que participan de una situación de clase que, además de ‘oportunidades típicas de suministro de bienes’, comprende también patrones de ‘configuración externa de vida’, es decir: patrones socio-biográficos típicos. Las situaciones de clase están determinadas de manera estructural por los recursos de los que disponen los individuos en los mercados de bienes o de trabajo: dependiendo de la cantidad y tipo de poder disponible (o de la ausencia de éste) sobre bienes o calificaciones de acuerdo con el tipo de capacidad competitiva para la obtención de ingresos o de consumo en un orden económico dado. La clase social –como categoría social comprensiva- comprende el conjunto de clases, entre las cuales son posibles y comunes los cambios intrageneracionales (Weber, 1962: 223). Las fronteras de las clases sociales se caracterizan, por tanto, por los patrones y barreras de movilidad: la situación de clases actual

“cierre” de relaciones sociales y de movilidad laboral para determinados grupos de trabajadores que no poseen las conductas o cualidades reglamentadas internamente o carecen de las redes sociales o de los medios para ingresar a dicha red (Dombois, 1997).

En este sentido, la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores recoge esta concepción del mercado de trabajo que rechaza la búsqueda de simples leyes universales para la estructura y el desarrollo del mercado de trabajo, y prefiere en cambio un análisis de la interacción de las estructuras institucionales históricamente condicionadas que generan unos sistemas específicos de regulación del mercado de trabajo, resultado a su vez de estrategias de los actores.

Son varias las instituciones reguladoras del mercado de trabajo que trascienden la simple relación salario-cantidad de fuerza de trabajo, o en su defecto, nivel educativo. *El Estado* surge como una de las instituciones más relevantes en la regulación de las probabilidades de mercado de los trabajadores, bien sea en calidad de empleador o por su capacidad para legislar sobre las condiciones de empleo y de trabajo. *El oficio o profesión* como cristalización de saberes reconocidos socialmente, por su potencialidad para excluir de oportunidades de empleo a sus no poseedores y establecer normas de regulación interna. *El sistema educativo* y los procesos de selección establecidos dentro de él que determinan la distribución social de las cualificaciones. *La empresa*, con su entramado de normas, convenciones y costumbres que solidifican oportunidades de ingreso, permanencia y ascenso en su interior. Y, por último, *las organizaciones*

puede configurar un momento dentro de un proceso de movilidad, que permanece de manera típica en el marco de la clase social” (Dombois, 1997: 448).

sindicales que estarían llamadas a constituirse en fuerza reguladora del mercado de trabajo³.

Las políticas neoliberales abogan por liberar al mercado de productos y de mano de obra de cualquier traba institucional para que las formas de empleo y condiciones de trabajo sean reguladas por las fuerzas del mercado. Ello supone la “mercantilización pura” de la fuerza de trabajo, que libera de ataduras a la dirección empresarial para avanzar, supuestamente, sobre cualquier estrategia empresarial. Pretensión que supondría la destrucción de la sociedad, sobre lo cual Polanyi llama la atención:

“...permitir que el mecanismo del mercado dirija por su cuenta y decida la suerte de los seres humanos y de su medio natural, e incluso que de hecho decida acerca del nivel y de la utilización del poder adquisitivo, conduce necesariamente a la destrucción de la sociedad. Y esto es así porque la pretendida mercancía denominada ‘fuerza de trabajo’ no puede ser zarandeada, utilizada sin ton ni son, o incluso ser inutilizada, sin que se vean inevitablemente afectados los individuos humanos portadores de esta mercancía particular. Al disponer de la fuerza de trabajo de un hombre, el sistema pretende disponer de la entidad física, psicológica y moral “humana” que está ligada a esta fuerza” (Polanyi, 1989: 26, citado por Prieto, 2001: 19).

En el caso colombiano las políticas neoliberales y los procesos de reestructuración empresarial han estado acompañados de una mayor flexibilización del mercado de trabajo, eso ha supuesto la erosión de las endebles instituciones que regulaban un reducido pero importante sector del mercado de trabajo, ampliando con ello los procesos de desintegración social pues la solidaridad no se construye en términos de la competitividad y la rentabilidad,

³ Otra institución no suficientemente considerada ni siquiera por los teóricos del Equipo del MIT, es la familia, o en su defecto el “sistema de reproducción social”. “Esto implica la organización social de la familia, es decir la forma en que los patrones de socialización influyen en las aspiraciones a determinados tipos de empleo y la división doméstica del trabajo limita las opciones de tal forma que genera una fuente de trabajo relativamente barato independientemente del nivel de cualificación” (Gallie, 1988: 125).

sino de una voluntad política que encuadre y circunscriba el mercado para que la sociedad no sea triturada por su funcionamiento (Castel, 1995).

Es así como el Estado se desprende de buena parte de sus compromisos como empleador y da vía legal para ampliar la contratación de los trabajadores de forma temporal. La empresa tiende a abandonar su papel como reguladora de protecciones sociales porque sus estrategias se orientan a erosionar los mercados internos de trabajo, despojando a grupos de trabajadores de protecciones ligadas a la estabilidad laboral y la movilidad interna. La endeble capacidad de regulación alcanzada por algunos oficios se frena ante el desbordamiento de la oferta laboral y la restricción de la demanda. Y, por último, la violencia y el conflicto político, sumados a la recesión económica, restan capacidad de acción a las organizaciones sindicales que se ven desbordadas frente a los cambios y no logran adelantar estrategias para contrarrestar los procesos de ampliación de la “mercantilización pura” de la fuerza de trabajo.

La *desmercantilización* de la fuerza de trabajo supone la regulación y el control político de las condiciones de trabajo y de la vida de los trabajadores y la conversión del trabajo en empleo, proceso ocurrido con amplitud en los países desarrollados europeos (Prieto, 2001:20). La “*mercantilización pura*” implica lo contrario: la ausencia o fragilidad de instituciones reguladoras del mercado laboral con lo cual fuerza de trabajo quedaría expuesta a las fluctuaciones del mercado y desprovista de protecciones sociales y políticas.

Pero con la ampliación de la mercantilización de la fuerza de trabajo no termina la segmentación del mercado laboral⁴, sino que aumentan el segmento poco

⁴ Como ya se señaló en el primer capítulo, la segmentación del mercado de trabajo (SMT) supone la existencia de mercados no competitivos. Según Villa: “El mercado de trabajo no se analiza como fenómeno que pueda agregarse sino como un conjunto de mercados distintos,

regulado –poseedor de mínimas protecciones sociales- y los sectores que están por fuera del mercado. Es decir, al tiempo que se erosionan las reglas o instituciones que regulan las diversas partes, se amplía el segmento menos regulado y amplios contingentes de trabajadores cuyas pericias son o dejan de ser convertibles en valores sociales son expulsados del mercado de trabajo.

Crece también el proceso de proletarización que supone una situación de cuasi exclusión del cuerpo social. Respecto al proceso de industrialización en Europa, Castel señala: *“el proletario era un eslabón esencial en el proceso naciente de industrialización, pero estaba destinado a trabajar para reproducirse y según las palabras de Auguste Comte, “acampaba en la sociedad sin ubicarse en ella”* (Castel, 1997: 325).

El aumento de la proletarización en Colombia no sólo obedece a la erosión de las endeble instituciones reguladoras del mercado de trabajo, ni a los efectos de las estrategias empresariales respaldadas por políticas de corte neoliberal, sino que es también producto del alarmante incremento de los desplazamientos o migraciones internas resultado de la violencia y conflicto político en que se debate el país. A las grandes ciudades arriban aterrorizados campesinos que junto con sus familias huyen de la violencia; pero en la vida urbana tampoco encuentran espacio ni redes de solidaridad que faciliten su integración social, ellos, como expresaba Comte, acampan sin lograr ubicarse en la sociedad.

La política social estatal no regula los procesos de proletarización de manera suficiente, no alcanza a incorporar la fuerza de trabajo a la relación salario-trabajo; una amplia capa de trabajadores, aunque trabajen, resulta excluida del

caracterizados por estructuras diferentes. Dentro de cada uno, los patronos y los trabajadores se enfrentan a condiciones fundamentalmente diferentes y se comportan de acuerdo con normas

mercado laboral formal. Es evidente que en la esfera del mercado no se puede resolver el problema de la “integración social”, pero el Estado colombiano carece de mecanismos de integración y de control social que eviten que el mercado se desborde y las necesidades individuales se satisfagan con el trabajo en sectores informales o ilegales. En Colombia cada vez más la subsistencia o el deseo ilimitado de vinculación al consumo⁵ se solucionan por fuera del mercado de trabajo o de las protecciones estatales.

El drama de la gran mayoría de países latinoamericanos es que son sociedades con frágiles construcciones de lo social⁶ lo cual se agudiza por la disolución de

diferentes, de tal manera que sus mecanismos no funcionan de una manera uniforme” (Villa, 1986: 50).

⁵ Sarmiento llama la atención sobre la escalada de violencia que vive el país y los efectos de una sociedad que hace del consumo la condición del reconocimiento social y de la plena libertad individual. “A la violencia se suma una actitud del “todo vale”, un hedonismo consumista, un individualismo egoísta, una sobrevaloración del tiempo presente, un desprecio por el trabajo y un culto al dinero. Esta cultura del vacío se ha impuesto con mayor fuerza por la influencia del narcotráfico y la ideología ramplona del neoliberalismo que presenta al consumo como el acto pleno de la soberanía individual y la significación plena de la modernidad. En el seno de estas dinámicas toma fuerza una anomia generalizada de las actitudes individuales y grupales mediante la agresión social, violando la ley y el orden público. La lumpenización de las conductas alcanza a todos los segmentos de la estructura social. Entre tanto, el conflicto armado se incrementa tendiendo a hacer “irreversible una guerra civil con gran capacidad autodestructiva de la sociedad en su conjunto” (Sarmiento, 1998: 24).

⁶ Respecto a lo social, Castel señala: “este hiato entre la organización política y el sistema económico permitió señalar, por primera vez con claridad, el lugar de lo social: debía desplegarse del espacio intermedio, restaurar o establecer vínculos que no obedecían a una lógica estrictamente económica ni a una jurisdicción estrictamente política. Lo social consiste en sistemas de regulación que no son los del mercado, instituidos para tratar de llenar esta brecha. En este sentido la cuestión social se convertía en la cuestión del lugar que podían ocupar en la sociedad industrial las franjas más desocializadas de los trabajadores. La respuesta a esta cuestión fue el conjunto de dispositivos montados para promover su integración. No obstante, *antes* de esta “invención de lo social”, lo social ya existía. Por ejemplo, en las múltiples formas institucionalizadas de relaciones no-mercantiles con las diferentes categorías de indigentes (las prácticas e instituciones de asistencia), pero también en los modos sistemáticos de intervención con ciertas poblaciones: represión del vagabundeo, obligación del trabajo, control de la circulación de la mano de obra. Había por lo tanto, no sólo lo que yo llamaría lo “social-asistencial” sino también intervenciones públicas a través de las cuales el Estado desempeñaba el papel de garante del mantenimiento de la organización del trabajo y de regulación de la movilidad de los trabajadores. ...” (1995: 21).

las regulaciones de la sociabilidad primaria. Si bien los lazos comunitarios basados en la pertenencia a la familia, al vecindario y/o al trabajo tejen redes de interdependencias sin la mediación de instituciones específicas, la ausencia de empleo sumada a la precariedad de las personas, terminan socavando estas redes de integración primaria, situación que lleva a ampliar las zonas de la *desafiliación* y de la *individualidad negativa*, en el sentido anotado por Castel, son personas que se encuentran sin vínculos y sin apoyo, privadas de toda protección y de todo reconocimiento (1997: 32). El Estado social en algunos países europeos se construyó como respuesta a esta situación, pero en Latinoamérica el Estado no tuvo la fuerza suficiente para arrancar de esta situación a múltiples trabajadores sin existencia en la sociedad.

Para terminar estas consideraciones generales cabe preguntarse ¿Qué interrelación particular se ha configurado entre el mercado de trabajo colombiano y las estrategias de los empresarios y trabajadores? ¿Es la empresa la institución básica definidora de las oportunidades de empleo? ¿En qué medida los cambios en el mercado laboral han presionado a la asunción de estrategias y en ese sentido contribuido a transformar las relaciones laborales, como se plantea teóricamente en el presente trabajo?

Esta investigación no pretende ahondar en la discusión del mercado de trabajo y menos aún abordar de manera minuciosa las particularidades del mercado laboral colombiano, sólo busca resaltar algunas de sus características para comprender, posteriormente, la forma particular de introducción de la estrategia de Gestión de la Calidad Total y las estrategias, individuales y colectivas, con las que reaccionan los trabajadores.

Según Villa la posición que ocupen los trabajadores en el mercado de trabajo depende de:

1. Sus oportunidades de empleo según el nivel de demanda agregada y la política de los empresarios y
2. la posición relativa que ocupan en la estructura social y que los diferencia en función de su poder de negociación, es decir, del nivel de aceptación de las condiciones de trabajo (1986: 313)⁷.

Este capítulo se apoya en esos dos hilos conductores para esclarecer cómo el mercado de trabajo y sus instituciones reguladoras interaccionan con las estrategias de los actores empresariales y contribuyen a configurar un régimen de relaciones laborales particular. Explicita elementos de la demanda agregada y de las estrategias empresariales referidas a la gestión de la mano de obra y presenta sólo algunos elementos del segundo hilo conductor pues este será desarrollado con mayor profundidad en el capítulo siguiente, referido a las estructura institucional de las relaciones laborales.

5.1. LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO

Villa (1986) plantea que las oportunidades de empleo dependen, en primera instancia, del nivel de demanda agregada y de las estrategias empresariales de recursos humanos.

⁷ Se hará uso del concepto de *poder social de negociación*, planteado por Villa, para comprender la disposición y capacidad del trabajador o grupos de trabajadores para aceptar o

5.1.1. La demanda agregada: desindustrialización temprana

Desde la década de los años ochenta, la economía colombiana viene sufriendo un proceso de *desindustrialización* con efectos negativos en cuanto a la capacidad de la industria para vincular importantes contingentes de mano de obra, tendencia que se agudiza en la década del noventa, asociada al crecimiento económico. Ocampo *et al* (2000) señalan que las caídas más fuertes de la tasa de ocupación han coincidido con los períodos de desaceleración y recesión (1996 y 1999) y que, en general, desde 1996 existe una clara asociación entre el comportamiento del empleo en las principales ciudades y la evolución del PIB (ver cuadro 7). Además, añaden, “... *la pérdida de empleo en los sectores transables ha sido persistente a lo largo de la década y debe asociarse, por lo tanto, por su severidad, a los efectos de las reformas estructurales* (Ocampo *et al* 2000: 86).

El fuerte deterioro de la producción por habitante de la agricultura y la industria manufacturera se combina con aumentos significativos de la productividad como muestra el cuadro 9. Entre 1991 y 1997 la producción industrial cae 1,1 y la ocupación 2,1 mientras la productividad crece en 15,2. Los incrementos de productividad no están asociados con el crecimiento del empleo ni con la producción industrial. Esta conclusión parece reafirmar la hipótesis que los procesos de reestructuración empresarial adelantados con cierta continuidad desde hace dos décadas no han sido compensados con mejoras en el crecimiento del producto industrial y menos con el del empleo. Las condiciones estructurales del país opacan los esfuerzos realizados a nivel micro en el contexto empresarial.

rechazar un empleo por determinado salario y en determinadas condiciones de trabajo (1986:

Aunque los datos no corresponden con exactitud -debido al espectro muestral diferente- lo importante a resaltar aquí es la poca capacidad de absorción de mano de obra que tiene la industria y su disminución en el sector. Según los análisis de Garay, la industria manufacturera en 1991 ocupó al 15% del total de la población ocupada y en 1997, el 13%, lo que supone alrededor de dos millones de personas ocupadas en este sector. Mientras el Censo Económico de 1991, reportaba menos de un millón de ocupados, de los cuales el 24,6% se encontraba en empresas con menos de 10 trabajadores, las cuales representaban el 87,3% del total de establecimientos; y el 44,1% se encontraba laborando en empresas de más de 100 trabajadores que representaban el 1,4% de los establecimientos (Weiss, 1997: 11).

Cuadro 9
Descomposición sectorial de la productividad laboral,
el producto per cápita y los cambios del empleo

Sectores Económicos	Crecimiento de la productividad laboral			Crecimiento de la producción per-cápita			Variación del empleo		
	91-95	95-97	91-97	91-95	95-97	91-97	91-95	95-97	91-97
Agricultura	18,7	-4,1	13,8	-0,7	-3,9	-4,6	-4,4	0,00	-4,3
Minería	65,6	22,7	103,2	9,0	8,5	18,3	-0,4	-0,1	-0,5
Industria	-2,8	18,4	15,2	2,7	-3,7	-1,1	0,8	.2,9	-2,1
Electricidad/gas/agua	34,1	-38,6	17,6	11,7	2,6	14,6	-0,1	0,3	0,2
Construcción	7,2	14,1	22,3	46,9	-4,1	40,8	1,7	-1,0	0,7
Comercio	13,2	1,1	14,5	19,8	-0,9	18,7	1,2	-0,4	0,8
Transporte	2,5	10,6	13,3	13,6	6,1	20,4	0,5	-0,2	0,3
Servicios financieros	-3,0	0,1	-2,9	24,4	4,4	29,9	1,0	0,2	1,2
Otros servicios	11,7	4,4	16,6	13,4	9,9	24,6	0,3	1,2	1,5
Total	10,4	4,2	15,0	11,2	1,2	12,5	0,7	-2,9	-2,2
Bienes transables	12,0	5,6	18,3	1,7	-2,6	-0,9	-3,9	-3,0	-7,0
Bienes no transables	10,8	4,0	15,2	19,8	4,2	24,8	4,7	0,1	4,8

Los totales de las tres descomposiciones no coinciden exactamente porque en las estimaciones discretas se excluye el efecto conjunto de los cambios en cada uno de los dos componentes.

Fuente: Cálculos de los autores con base en Encuesta Nacional de Hogares (Ocampo, Sánchez y Tovar, 2000: 87).

La expulsión en términos relativos y absolutos de trabajadores de la industria manufacturera y del sector estatal, ha contribuido a elevar las tasas de desempleo las cuales están asociadas también al alarmante crecimiento de la población víctima de desplazamiento forzado. Históricamente, las migraciones internas en Colombia han obedecido más a factores de expulsión que de atracción. La violencia continua ensañándose con los sectores más desprotegidos, los campos son abandonados como resultado del enfrentamiento entre guerrilla-militares y guerrilla-paramilitares. Los combates se recrudecen por los intereses del narcotráfico que aceleran los procesos de concentración de tierras y expulsión violenta de campesinos. *“Hasta 1995 los narcotraficantes habían comprado fincas rurales en 45% de los municipios, concentrando la definición de pautas de inversión rural, la seguridad alimentaria y ejércitos privados”* (Sarmiento, 1998: 11).

Cuadro 10
Descomposición sectorial del empleo (en miles)

Sectores económicos	1991		1995		1997	
	#	%	#	%	#	%
Agricultura	3.756	26,7	3.372	22,2	3.497	22,9
Minería	173	1,2	122	0,8	112	0,7
Industria	2.104	15,0	2.383	15,7	2.007	13,2
Electricidad, gas y agua	87	0,6	77	0,5	134	0,9
Construcción	628	4,5	923	6,1	803	5,3
Comercio	2.906	20,7	3.298	21,7	3.348	21,9
Transporte	708	5,0	841	5,5	836	5,5
Servicios financieros	510	3,6	702	4,6	758	5,0
Otros servicios	3.171	22,6	3.452	22,8	3.765	24,7
Total	14.042	100,0	15.170	100,0	15.259	100,0
Bienes transables	6.033	43,0	5.876	38,7	5.616	36,8
Bienes no transables	8.010	57,0	9.293	61,3	9.643	63,2

Fuente: Cálculos propios de los autores con base en Encuesta Nacional de Hogares (Ocampo, Sánchez y Tovar, 2000: 88).

Con el colapso de la economía, las políticas de privatización adelantadas por el Estado, la violencia y las medidas en el campo laboral, el empleo productivo y formal tienden a decrecer. De la fuerza laboral del país menos de una tercera parte se encuentra en el sector formal, el resto está en el desempleo (20%) o en actividades de rebusque (54%). Actualmente *“solo el 10% de la PEA se encuentra bajo relaciones salariales y cuenta a la vez con un contrato de trabajo estable y a término indefinido”* (Sarmiento, 1998: 23).

La contracción de la demanda, concomitante con una oferta de trabajo cuantitativamente mayor y cualitativamente más heterogénea, crea espacios para que los empresarios adelanten las estrategias que les convengan sin mayores cortapisas, debido a la poca regulación del mercado de trabajo; su margen de libertad se amplía por la debilidad del movimiento sindical colombiano.

Las oportunidades de empleo no dependen sólo de la demanda agregada sino de las estrategias de gestión de la mano de obra y del espacio legal que brinde el Estado para adelantar determinadas estrategias, como se mostrará a continuación. Hoy la industria recluta menos trabajadores y, además, exige de ellos nuevas conductas y cualidades, eso determina la erosión de la estabilidad de un grupo importante de trabajadores y disminuye sus probabilidades de realizar una carrera dentro de las empresas.

5.1.2. Estrategias empresariales de manejo de mano de obra

5.1.2.1. Las estrategias de selección

La selección, en términos weberianos, es un proceso de inclusión y exclusión de conductas o atributos de los individuos. La disposición del trabajador a subordinarse, la calificación en un oficio, la experiencia laboral en la industria o en el campo, la edad, el estado civil, la procedencia, el sexo y el grado de experiencia sindical pueden ser, entre otras, cualidades, conductas y vivencias que faciliten o dificulten la integración al 'orden social y laboral' de una empresa.

En las empresas estudiadas a finales de los años ochenta,⁸ los cambios en las estrategias de selección de mano de obra habían sido lentos y no siempre acordes con los cambios en el mercado de trabajo, esto expresaba la relativa autonomía de las empresas frente a las condiciones socioeconómicas y políticas que las rodeaban.

Para algunos investigadores es un hecho que la expansión de la escolaridad y la educación técnica, ocurridas desde los años sesenta en el país, transformaron el perfil del trabajador industrial. Sin embargo, este supuesto se cumplió solo parcialmente, y de manera tardía, en la mayoría de las empresas. Sorprende la lentitud de los cambios. A principio de la década del noventa la gran mayoría de los obreros contaba con escasos años de bachillerato y no poseía un oficio o calificación técnica socialmente reconocidos. Hace poco tiempo que la baja escolaridad e, incluso, la ausencia de calificación técnica demandada para algunas ocupaciones se tradujeron en cierre social de oportunidades de empleo.

⁸ Parte de las afirmaciones realizadas en esta sección se basan en las conclusiones realizadas por la autora en el proyecto de investigación *Condiciones de trabajo en la industria colombiana*, llevado a cabo entre 1987 y 1990, bajo la coordinación de Anita Weiss y Rainer Dombois, en el cual se realizaron 18 estudios de caso, 250 entrevistas y 513 encuestas y se revisaron 650 hojas de vida.

Si los cambios en el sistema escolar y en el mercado de trabajo no han sido simultáneos con las estrategias empresariales ¿de qué han dependido las oportunidades de empleo de los trabajadores colombianos en la industria? ¿Cuáles son las conductas y cualidades seleccionadas para el ingreso a las empresas? ¿Cómo se explica que hasta la década del setenta, e incluso en los ochenta, una parte de los empresarios continuara reclutando preferiblemente personal sin mayor escolaridad y/o calificación técnica? ¿Existen condiciones en la industria colombiana y el mercado de trabajo que hacen racional la valoración de este tipo de trabajador? Además de la calificación y la escolaridad, ¿qué papel juegan la edad y el pasado laboral y sindical en la selección? ¿Cuáles son los mecanismos de ingreso?

La autonomía empresarial en la selección de cualidades para el ingreso está limitada por la oferta laboral (en términos de cantidad y cualidad), la capacidad económica de la empresa, los requerimientos de calificación derivados de los dispositivos técnicos y las formas organizativas, la complejidad de los productos y procesos productivos, la valoración de diversas conductas tradicionalmente reconocidas en las empresas y el poder social de negociación de los trabajadores.

Hasta la década del ochenta la carencia de calificaciones o escolaridad no constituyó un criterio de exclusión para ingresar a la gran mayoría de empresas industriales. Existían condiciones de la estructura productiva industrial que explicaban el ingreso de trabajadores con baja escolaridad y calificación. Por un lado, la débil incorporación de tecnología a los productos y los procesos en muchas empresas no exigía mayor calificación de los procesos productivos (Córdoba y Gutiérrez: 1990)⁹.

⁹ En los procesos de ensamble, de empaque o de transformación de la naturaleza de la materia - como los químicos- se demandaban habilidades técnicas que podían ser adquiridas fácilmente, muchas veces en las empresas (Weiss, edt. 1997). La industria metalmecánica se caracterizaba

La investigación *Condiciones de trabajo en la industria colombiana*, halló que la mayoría de los cambios técnicos eran puntuales y afectaban en forma parcial los requerimientos de calificaciones. Sólo unos cuantos puestos de trabajo demandaban conocimientos técnicos, expresados en mayor capacidad de abstracción y relación, conocimientos matemáticos y geométricos y habilidades y destrezas para la operación de herramientas (López, 1997). Igual fenómeno se señaló en las empresas estudiadas por Fernando Urrea y Félix Moreno. Este último realizó una encuesta para detectar los efectos de las tecnologías CNC¹⁰ en las calificaciones y señaló que si bien estas tecnologías estaban asociadas a mayores exigencias de calificación y escolaridad, la brecha entre lo que se consideraba calificado y no calificado seguía siendo alta¹¹.

Por otra parte, un factor que facilitó la presencia de personal no calificado fue la alta división del trabajo y la rígida estructura jerárquica que caracterizaba la organización del trabajo en la gran mayoría de las empresas objeto de estudio. Los supervisores o jefes programaban, coordinaban y tomaban las decisiones complejas del proceso productivo restando autonomía y participación al trabajador¹². Los trabajadores sin calificación solían vincularse al proceso productivo después de periodos cortos de aprendizaje.

por procesar una variedad de productos poco complejos, con baja incorporación de tecnología; en la industria de alimentos y bebidas predominaba el empleo en los procesos de empaque y la calificación de carácter específico requerida se adquiría en las empresas.

¹⁰ Léase control numérico computarizado.

¹¹ Moreno *et al*, realizaron una encuesta en 44 empresas de la industria metalmecánica y registraron 61 máquinas herramientas de CNC. Señalan que “de acuerdo con los resultados de la encuesta, el 19% de los trabajadores de planta son personas con formación académica” (Moreno *et al*, 1990: 133).

Hasta los años ochenta, los empresarios no sufrieron mayores presiones técnicas, organizativas y de mercado para reclutar un gran número de obreros calificados, que representaban mayores costos laborales. La organización del trabajo (alta división del trabajo y jerarquización rígida) se adaptaba a un trabajador con pocas calificaciones y baja escolaridad. La empresa asumió la responsabilidad de calificar al puñado de trabajadores requeridos en oficios específicos o, incluso, industriales, como sucedió en el caso de los trabajadores de mantenimiento. Como señala Castañeda:

“... el escaso desarrollo de un sistema educativo y de un mercado de oficios durante esa época, hizo que la formación de trabajadores en oficios universales y calificaciones necesarias para el desarrollo de la industria, se desarrollara primariamente en empresas y talleres, y no en centros educativos externos, lo que le dio fuerza e importancia histórica a la formación interna en las empresas. Como consecuencia de ello, las empresas, sobre todo las grandes y las medianas, ganaron durante esta primera etapa de la formación y generadora de derechos sociales” (Castañeda, 1997: 396).

A esta situación se sumó una alta valoración de las conductas y cualidades asociadas a este tipo de trabajador, como veremos en seguida.

- **Hasta los setenta: valoración de la experiencia campesina y baja escolaridad**

Los empresarios ganan autonomía en la selección de cualidades y conductas porque la escasa complejidad tecnológica de los procesos y productos, junto con las formas de organización del trabajo apoyadas en pocas exigencias de calificación, configuran una amplia oferta laboral. Sin embargo, se trata de una autonomía relativa puesto que la selección está influida por las características del mercado laboral.

¹² Ver el tema sobre organización del trabajo en Dombois (1993), López C.M. y Castellanos, G.

En 1951 más del 40% de la fuerza laboral del país no tenía calificación alguna (Chenery, 1986: 24). En los años sesenta el mercado laboral bogotano era relativamente homogéneo en cuanto a su composición: mano de obra joven, con baja escolaridad, procedente de la región cundiboyacense, con experiencia laboral agrícola y/o urbana en trabajos pesados como la construcción y reducida experiencia en la industria. Sólo un pequeño grupo de trabajadores contaba con un oficio industrial o artesanal. Apenas se iniciaba el fortalecimiento de la educación técnica a través de instituciones como el SENA y los INEM¹³.

A pesar de la expansión de la escolaridad, en la década de los setenta una amplia capa social tan sólo accedió a la educación primaria o cursó algunos años de bachillerato. La limitada cobertura del sistema educativo y la alta deserción de la secundaria entre los sectores populares limitaron las expectativas de una mayor escolaridad y calificación técnica (DNP, 1990: 93).

No obstante el aumento de la escolaridad y de la calificación técnica a nivel nacional, hasta finales de los setenta no se encuentra un proceso claro de valoración de la escolaridad y las calificaciones en la mayoría de empresas industriales estudiadas. Las estrategias de reclutamiento seguían siendo similares a las de los años 60: valoración de un trabajador poco calificado, sin mayor escolaridad, sin experiencia industrial ni sindical y de preferencia campesino.

Según las encuestas realizadas en el proyecto *Condiciones de trabajo en la industria*,¹⁴ a mediados de la década del setenta, aproximadamente el 54% de los

(1993), Weiss (1997 y 1994), Weiss y Castañeda 1992, Moreno *et al*, 1990: 134.

¹³ SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje e INEM: Instituto Nacional de Educación Media.

¹⁴ En dicha investigación se realizaron 16 estudios de caso en profundidad y se encuestaron a 523 trabajadores. Además, se llevaron a cabo un número importante de entrevistas.

trabajadores que ingresaban a las secciones de producción había cursado apenas la primaria y sólo un 6% el bachillerato completo¹⁵. El 100% de los obreros de las empresas pequeñas y de algunas medianas que trabajaban en producción, carecía de calificación técnica. En empresas grandes con procesos tecnológicos complejos, la proporción también era muy reducida. Menos del 5% de trabajadores calificados en un oficio había estudiado en un instituto técnico, la mayoría había aprendido el oficio en talleres o pequeñas empresas de la industria metalmecánica y unos pocos habían recibido un curso corto sobre su oficio¹⁶.

En este sentido, hasta la década del 70, para un gran número de empresarios lo más importante era la fortaleza física del obrero y su actitud o disposición para realizar cualquier tipo de trabajo, en especial, pesado. Lo físico era el criterio para incluir o excluir a los aspirantes. La jefa de personal de una carrocería (ensambladora de autobuses) mediana señalaba: *“Me fijaba en el estado de los dientes y de la piel”*. Otro funcionario llegó al extremo de señalar como criterio que: *“lo importante era que estuvieran vivos”*. En esta empresa se prefería a los boyacenses, definidos como *“hombres del campo que sabían aguantar el trabajo pesado y se mostrarán sumisos”*, cualidades favorables para la integración al orden social de la empresa.

Muchos trabajadores estaban recién llegados del campo y acostumbrados a trabajar muy duro. Para la gran mayoría de los trabajadores industriales el tránsito de la niñez a la adultez fue abrupto. El 30% de los encuestados empezó a trabajar antes de los 11 años de edad, el 34% entre los 12 y los 15 y el 36%

¹⁵ Vale la pena anotar que esta investigación consideró únicamente a los trabajadores de producción y dejó de lado a los operarios de mantenimiento que suelen tener mayor calificación técnica y escolar, aunque representan una minoría del total de trabajadores.

¹⁶ El 56% de los operarios que había ingresado hasta 1975 a una de las ensambladoras de autos tenía nivel escolar de primaria completa o incompleta y solo el 7% había cursado bachillerato; aproximadamente el 60 % del total de obreros de esta empresa carecía de calificación técnica.

después de los 16 años. Un operario de una empresa mediana de aceites y grasas comentaba:

“yo soy un tipo trabajador, siempre me ha tocado duro, por eso el trabajo material no me hace mella. La bultuada era dura al principio, pero yo me aguantaba, al fin y al cabo estaba acostumbrado. Además, no sufre uno igual que en el campo, estoy trabajando bajo techo, hay seguro, luz y agua”.

El temor a ser excluido de la relación como asalariado y su bajo poder de negociación como trabajador y como ciudadano, hicieron que muchos se sometieran sin mayores resistencias a la disciplina industrial. En apariencia no era difícil habituar a trabajadores *socializados en el mundo del trabajo* a las normas de las empresas. Estas encontraron el camino allanado por la tradicional dominación a la que habían estado sometidos, en especial los campesinos no propietarios¹⁷ o los trabajadores urbanos; a ello se sumaba la coacción económica. Este tipo de trabajador fue proclive a la aceptación de las relaciones tradicionales. El trato directo y las relaciones prebendarias que algunos empresarios de empresas medianas y grandes de tipo familiar establecieron con los obreros, alentaron sentimientos de sumisión y compromiso del obrero para con el propietario y lo animaron a permanecer en las empresas a pesar de los salarios bajos y de la intensidad del trabajo.

Valores y conductas como honestidad, respeto a las jerarquías y sometimiento incondicional a la disciplina, permitían el ingreso y la permanencia en la empresa. Lo que menos importaba era el espíritu creativo del trabajador o su disposición a participar en los cambios que afectaban a la empresa y a sí mismos. Se seguía valorando un trabajador sumiso, adaptado al trabajo pesado y pasivo.

¹⁷ 36% del total de trabajadores de la muestra tuvieron su primera experiencia laboral en el campo y el 8% pasaron por el sector de la construcción.

También se valoraba la ausencia de experiencia sindical. Algunas empresas asimilaban al bachiller con un individuo conflictivo, inclinado a ideas de izquierda y que podía cuestionar las normas y costumbres de las empresas¹⁸. Esta construcción social determinó la exclusión de bachilleres e incluso de trabajadores calificados, se suponía que era personal propenso a exigir mejores condiciones de trabajo o salariales.

Los principios que regían el ingreso fueron poco excluyentes, la barrera de entrada era muy baja. Los procesos institucionales de cierre social, bien sea del sistema educativo, de las tradiciones artesanales corporativas o de la presión de las organizaciones sindicales, no estaban suficientemente desarrollados como para configurar patrones normativos e institucionalizados que crearan barreras de ingreso a la industria o establecieran formas típicas de trayectorias laborales (Dombois, 1997). El reto era socializarse y adaptarse a las normas y costumbres sociales y técnicas de la empresa. En las empresas donde había nichos de estabilidad laboral, durante el proceso de trabajo mismo los jefes y compañeros asumían el papel estratégico de la verdadera selección. Este proceso de evaluación del aprendizaje y adaptación por parte de los compañeros y jefes fue más definitivo que la formalidad del período de prueba (2 meses, según la ley)¹⁹.

Sólo en la década de los ochenta en las empresas grandes aparece una valoración explícita de la calificación técnica y de la escolaridad. En las empresas medianas bajo relaciones tradicionales los criterios de reclutamiento cambiaron lentamente.

¹⁸ Entre las décadas del sesenta y el setenta el movimiento estudiantil tuvo fortaleza y muchas de sus consignas estuvieron asociadas a ideas señaladas como de izquierda. Algunos grupos políticos se articularon al movimiento estudiantil y sindical, situación que llevó a muchos empresarios a dudar de la disposición positiva de los bachilleres respecto a la empresa.

¹⁹ Los estudios de caso presentados por Dombois, 1993 y por López C.M. y Castellanos, 1993, ilustran esta situación.

- **Década del ochenta y noventa: valorización de la escolaridad y la calificación técnica**

Después de los setenta, la oferta en el mercado laboral presentó una mayor diferenciación por sexo, escolaridad, calificación técnica, procedencia y experiencia laboral y sindical. Se intensificó la incorporación de la mujer al mercado laboral a la vez que se presentó un cambio generacional en la mayoría de las empresas estudiadas. Empezó a aparecer con mayor nitidez la segmentación del mercado de trabajo en torno a la calificación técnica; las mujeres seguían siendo excluidas de la mayoría de las industrias (se concentraban en las ramas de alimentos, textiles y confecciones).

No obstante, el rápido crecimiento de la participación laboral de las mujeres ha venido elevando su peso en la oferta urbana de trabajo. El peso de la mujer en la ocupación total en 1992 era ya del 41,5% en las siete áreas metropolitanas principales cuando en 1986 había sido del 38,5%. De hecho, 55 de cada cien nuevos empleos creados a nivel urbano entre 1990/92 fueron para las mujeres (López, H. 1996: 69)²⁰.

Además, en 1992 la fuerza de trabajo femenina era ya ligeramente más educada que la masculina: el 69.8% de las mujeres habían cursado estudios secundarios completos o no (la cifra para los hombres era del 67.8%) y el 20.2% habían realizado estudios superiores completos (vs 19.0% para el caso masculino) (López, H. 1996: 68).

La cobertura de la educación técnica –formal o no formal- es bastante reducida en Colombia. En la educación formal predomina el bachillerato académico en el nivel secundario y las carreras largas en el superior. El bachillerato académico absorbe cerca del 75% de los alumnos de secundaria de todo el país y la educación técnica secundaria (industrial, comercial, pedagógica, agropecuaria, de promoción social y la impartida por los INEMs y los ITAs) sólo al 25% (López, H. 1996: 134).

En las siete grandes ciudades la importancia del bachillerato clásico es más marcada, absorbe al 80.5% de estudiantes mientras que en el bachillerato industrial apenas se matricula el 2.5% de los estudiantes de secundaria.

Según Weiss la poca demanda de la educación técnica en Colombia está asociada al bajo reconocimiento social del quehacer obrero.

“Hacia finales de la década del 60 se propuso la educación vocacional a nivel secundario y la creación de los institutos de Educación Media Diversificada, INEM, con el interés de formar un tipo de bachiller que pudiera integrarse rápidamente al mercado de trabajo con base en una definición vocacional y una calificación técnica básica. Sin embargo, este propósito fracasó, ante el bajo prestigio social de las labores técnicas y una aspiración generalizada a continuar estudios superiores al terminar el bachillerato. Por ello, en 1978 el gobierno tuvo que igualar las diferentes modalidades de bachillerato para que todas sirvieran de base para continuar estudios superiores, quitando así al bachillerato técnico el carácter de estudio ‘terminal’ (Ramírez, J. 1983)” (Weiss, 1997: 113).

No obstante esta construcción social negativa en torno al saber técnico u operativo, los egresados con calificaciones técnicas tienen mayores oportunidades de empleo, como lo afirma Hugo López:

²⁰ En 1984 (se trata de un promedio de los cuatro trimestres) las mujeres representaban el 39.7% de la PEA en las siete ciudades principales del país: en 1992 esa cifra era ya del 43.3%. Esa

“... el bachillerato pedagógico y el industrial puedan salvarse: los ingresos esperados por sus egresados (ingresos medidos por la probabilidad de conseguir un empleo) son superiores a los ofrecidos por el bachillerato clásico. Pero su importancia cuantitativa es muy reducida: absorben apenas el 2.5% y el 2.9%, respectivamente, de los alumnos matriculados en las 7 principales ciudades” (López, H. 1996: 134).

A partir de la década de los ochenta, los empresarios pudieron escoger entre un abanico más amplio de conductas y cualidades. En 1984, la población en edad laboral con un nivel educativo de secundaria representaba el 48,3% y en 1992 el 52%; la población con algún nivel superior pasó del 12,2% al 15.9%. El porcentaje de personas sin ninguna educación cayó del 3,9% al 2,8% y las que tenían algún nivel de primaria pasaron del 35.6% al 29.3% (López, H. 1996: 100).

Aunque el país ha hecho avances importantes en el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia del sistema educativo, el progreso ha sido lento, insuficiente e inequitativo (Sarmiento y Caro, 1997: 12)²¹. La mano obra colombiana continua teniendo un bajo nivel de escolaridad. En 1992 sólo el 16% de la población ocupada poseía secundaria completa y el 7% universidad completa (López, H, 1996: 100).

Cuadro 11
Grupos de trabajadores por edad y escolaridad

Tipo de calificación	Menores de 33 años	Mayores de 33 años
Primaria completa e incompleta	24 %	54%
Bachillerato incompleto	45%	35%
Bachillerato completo	23%	7%
algunos semestres de universidad	7%*	4%*

tendencia parece haberse acentuado aún a partir de los años noventa (López, H. 1996: 68).

²¹ La participación de los gastos en educación como porcentaje del PIB pasa de 2,61% en 1979 a 3,38 en 1994, presentando fluctuaciones en este período (Sarmiento y Caro, 1997: 19).

Fuente: encuesta 1989, proyecto: *Condiciones de trabajo en la industria colombiana, 1987-1990*.

* La gran mayoría de trabajadores de este grupo no ingresó con dicha escolaridad sino que la adquirió cuando ya estaba en la empresa.

Como muestra el cuadro 11, a partir de la década del ochenta se observan cambios significativos en cuanto a la valoración de la escolaridad. Empresas con un pasado de relaciones tradicionales, seguían reclutando trabajadores con amplias necesidades económicas, baja escolaridad y sin calificación técnica (en las empresas medianas el 74% contaba con un nivel máximo de bachillerato incompleto). El desplazamiento del antiguo trabajador fue más lento.

El salto en la valoración de la escolaridad y de las calificaciones en los trabajadores industriales se da en la década del noventa y está asociada a la estrategia de la gestión de la calidad-jat; a partir de ahí la educación se convirtió en uno de los criterios de selección más importante, incluso se les prefirió para ejecutar labores que no requerían calificación. Aunque todavía ingresa personal con bachillerato incompleto, las probabilidades de un trabajador con primaria completa e incompleta de ingresar a las empresas grandes y medianas se reducen, salvo que domine un oficio artesanal o industrial que le sirva a la empresa. Las ocupaciones que demandan oficios industriales son segmentadas en el mercado laboral y excluyen trabajadores no calificados²². Las empresas abandonan la formación interna *externalizando* las calificaciones, excepto aquellas de carácter específico.

²² En la empresa de ensamble de autos, empresa del estudio que cuenta con la mayor tasa de calificación y escolaridad, los cambios relativamente fuertes comienzan a percibirse a partir de la década del ochenta: el 62% de los operarios poseía al ingresar bachillerato incompleto y el 24 % completo, sólo un 13% tiene nivel de primaria. Aunque la política de la empresa no es reclutar personal con primaria, la dificultad de encontrar trabajadores con oficios de latoneros, pintores y soldadores que conjuguen calificación técnica y escolaridad, hace que en estos casos, el criterio de la escolaridad sea supeditado al de la calificación técnica cuando el puesto de trabajo así lo exige. Por el alto número de personas con este tipo de calificación, el 43% de los

Esta misma tendencia fue hallada por Cárdenas y Vélez (1996), Parra (1998) y Ocampo *et al* (2000) quienes afirman que en los noventa el mercado laboral colombiano se ha caracterizado, entre otros, por el aumento de la mano de obra calificada.

“Cárdenas y Vélez han mostrado (1996) que la caída de la demanda de los trabajadores no calificados en la industria manufacturera en Colombia es un ejemplo de reflexión de la creciente sustituibilidad que existe entre la mano de obra no preparada y el capital, mientras que el capital y la mano de obra calificada son complementarias (Parra, 1998: 171).

El aumento global del nivel de escolaridad de la sociedad colombiana no siempre ha significado ni el aumento de la escolaridad en los sectores populares ni mejoras salariales; en el evento de no poseer el nivel mínimo exigido en el mercado de trabajo, esta condición, a diferencia del pasado, sí supone cierre de oportunidades laborales, al menos en el sector formal de la economía. Se produce una *valorización social* de la calificación sin su correspondiente *valorización económica*.

La recesión económica por la que atraviesa el país en los últimos años tampoco ha supuesto mejoras salariales para el amplio contingente de profesionales que ha “*invertido*” en educación con la esperanza de tener más que un lugar en el mercado laboral. Cuando las tasas de desempleo bordeaban el 9 o el 13% (1984-1996), Sánchez y Núñez reconocían la pérdida de capacidad adquisitiva de todos los sectores sociales, siendo mayor la de los menos calificados. Ahora, cuando la tasa de desempleo supera el 20% hay que suponer que la pérdida se ha acrecentado.

trabajadores con oficio tenían calificación formal mientras que en una empresa de autopartes

“De hecho de acuerdo con este estudio los mayores efectos del incremento del desempleo y la inflación sobre los ingresos laborales reales son sobre los trabajadores no calificados. En los últimos dos años, la tasa de desempleo se incrementó de 9 a 13%. Por consiguiente el ingreso laboral real de los trabajadores entre 0 y 11 años de educación debió caer alrededor de 20%, mientras los salarios de los trabajadores con educación universitaria debieran caer aproximadamente 15% (Sánchez y Núñez, 1998:211).

La gran mayoría de trabajadores industriales se encuentra en el grupo de cero a once años. El aumento de la escolaridad, ser bachiller, no se ha traducido en mejoras salariales ni en un mayor poder social de negociación, contrario a lo que sucede con las calificaciones técnicas. Sin embargo, la valorización de la calificación técnica tampoco ha supuesto un mayor poder de negociación por parte de sus portadores debido a la ausencia de agremiaciones que institucionalicen patrones normativos de negociación, al fortalecimiento de la negociación individual y a la pérdida de estabilidad en el empleo.

A pesar de estos cambios, las empresas pequeñas y algunas medianas continúan reclutando indiscriminadamente bachilleres, bachilleres técnicos, personal con baja escolaridad y sin calificación técnica. Aún predomina la valoración del comportamiento²³ más que el nivel educativo; además, para el trabajador joven, con cierta escolaridad y calificación técnica, estas empresas son un lugar de paso. Son mercados abiertos, sin mayor cierre social para la gran mayoría de

representaban el 73%.

²³ En algunas empresas pequeñas la necesidad de los obreros es un criterio explícito de selección. Los aspirantes deben necesitar el trabajo, hecho que facilita su sometimiento a las normas, costumbres y condiciones económicas y de trabajo de la empresa. Las madres solteras, viudas y personas recién llegadas a la ciudad, por las penurias económicas a que están sometidas, son los más dispuestos a aceptar las condiciones impuestas por la empresa. Las virtudes que se aprecian en esta empresa son humildad, ausencia de rebeldía y lealtad, junto a la ausencia de inclinaciones hacia la actividad sindical. Para verificar las conductas y cualidades deseadas se recurre a indicadores que permiten detectar si el aspirante se adecua a sus criterios. Por ejemplo, muchos cambios en la trayectoria laboral excluyen al trabajador, porque suelen asociarse a un problema de inestabilidad personal y no a las condiciones fomentadas por las políticas de personal de las empresas.

trabajadores pero con condiciones de trabajo muy precarias –suele ser el espacio laboral de las mujeres.

A partir de los ochenta, hipotéticamente, tres circunstancias tienden a reforzar la valoración de las calificaciones y de la escolaridad como criterio de selección para el ingreso: 1) los cambios de orden organizativo orientados por la estrategia de la Gestión de la Calidad Total-JAT, 2) los cambios técnicos basados en tecnología de control numérico y 3) la presencia de profesionales en el departamento de personal y en la dirección de la producción, en muchos casos reemplazando a personal empírico, que valoran más las calificaciones y la escolaridad de los trabajadores que sus antecesores.

En la presente investigación y en el proyecto sobre *Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en Colombia*, realizado conjuntamente con Rainer Dombois y Samuel Vanegas, se halló una fuerte tendencia a elevar la escolaridad y calificación técnica de los obreros como componente necesario para la introducción de la estrategia de la Gestión de la Calidad Total-JAT.

En opinión de los funcionarios encargados de la selección, éstos tendrían una mejor disposición para los cambios y una orientación racional frente al trabajo sobre la base del cálculo, la planeación y la previsión, cualidades muy valoradas por las nuevas propuestas técnico-organizativas basadas en la gestión de la Calidad Total y la utilización de microelectrónica e informática en los niveles administrativo y operativo. Además, estos grupos tendrían una mayor capacidad de comunicación y de relación, conductas muy estimadas por los programas de calidad.

En resumen, como resultado de los cambios en el sistema educativo, del proceso acelerado de urbanización y de cambios demográficos se configura un nuevo

perfil de oferta laboral al que lentamente las grandes y medianas empresas se acomodan. Una amplia oferta de jóvenes bachilleres, de procedencia urbana, provenientes no sólo de sectores populares sino de sectores medios, y una minoría, aún, con calificaciones en oficios industriales o artesanales, encuentra mayores oportunidades de empleo en empresas grandes y medianas. Cada vez es más nítida la existencia de mercados segmentados en torno a la calificación, mientras disminuyen las probabilidades de empleo industrial para contingentes con baja escolaridad y procedencia rural en mercados abiertos en donde es común encontrar a gran parte de las mujeres ocupadas en el sector industrial. Los cambios organizativos, más que los propiamente técnicos, han acelerado la demanda de dichas calificaciones.

A pesar de los cambios, no podría afirmarse que la profesión y el oficio, pero sí la empresa, sean instituciones básicas reguladoras del mercado de trabajo industrial, como sí suele ocurrir en algunos países europeos (Dombois, 1997)²⁴. En el caso colombiano la escolaridad y el oficio se convirtieron en barreras de ingreso pero esto no supuso que los oficios como saberes valorizados socialmente protegieran a sus portadores de la competencia y les permitieran márgenes de negociación y de regulación. La empresa, más precisamente las estrategias de la gerencia, es la que definidora básica de las oportunidades de mercado de los trabajadores.

²⁴ “Además de la situación en el mercado, entre otras instituciones que inciden en la diferenciación se destacan la “profesión” o el oficio, como forma de calificación con normas propias de aprendizaje, de reconocimiento y valorización social, y la empresa con sus estructuras y exigencias administrativas y técnico organizativas y/o sus intereses de control sobre la mano de obra. La consideración de estas instituciones refleja la importancia real que tienen en la estructuración del mercado de trabajo en los países industrializados (Dombois, 1997: 447).

- **Cierre social de oportunidades de empleo**

Como se ha señalado, la calificación y la escolaridad tienden a convertirse en uno de los principales criterios de selección para el ingreso, en especial en empresas grandes. Sin embargo, existen otra serie de filtros por los cuales deben pasar los aspirantes: la edad, el estado civil, el sexo y la experiencia sindical y política son, entre otros, criterios que también determinan las oportunidades de empleo.

- **La barrera de los 35 años**

La edad se convierte cada vez más en parámetro de exclusión laboral. Los mayores de 35 años tienden a ser excluidos cuando no tienen una calificación escasa en el mercado de trabajo, como suele suceder en algunas épocas con los latoneros, pintores automotores o mecánicos industriales. Según Hugo López, *“en las empresas privadas, cerca del 71% de los trabajadores recién enganchados tenían, en junio de 1988, menos de 30 años de edad. Los enganches de personal de más de 35 años sólo representaban el 18,2%”* (López, H. 1991: 84-85).

Los resultados arrojados por las encuestas en el proyecto *Condiciones de trabajo en la industria colombiana*, fueron más contundentes. A finales de los años ochenta, sólo el 7% de los trabajadores encuestados ingresó a las empresas donde trabajan a una edad superior a los 35 años.

En empresas pequeñas como las ladrilleras, con alta rotación de trabajadores, la edad no supone cierre social de oportunidades de empleo. En ellas se entrevistaron trabajadores entre los 40 y 50 años con menos de un año de antigüedad que nunca habían tenido un trabajo estable y consideraban, a pesar de

las dificultades, que tenían probabilidades aún de encontrar otro empleo en el caso de ser despedidos. Son mercados abiertos en donde no existen barreras de entrada. Lo importante es que el individuo sea fuerte y esté dispuesto a aceptar las normas del trabajo.

El reclutamiento de jóvenes ha sido una práctica tradicional en las empresas colombianas. En los últimos años se observa el reemplazo de trabajadores antiguos por jóvenes que suelen tener una escolaridad un poco mayor y representan menores costos laborales para las empresas. Esto no sólo como estrategia empresarial sino como resultado de cambios demográficos e institucionales de orden educativo. Hasta la década del noventa la oferta laboral se caracterizó por su juventud, recientemente se presenta una transición demográfica que ha venido amortiguando el ritmo de crecimiento de la población en edad laboral (a partir de los 12 años se considera población económicamente activa).

Las estrategias de flexibilización externa de la mano de obra y de exclusión de personal por su edad, responden, entre otras razones, a una *estrategia de costos* que pone en claro la existencia de una clase empresarial que cifra sus expectativas de utilidad, no tanto en las innovaciones técnicas y organizativas, sino, sobre todo, “*en el manejo de personal, que gasta su tiempo no en transformar la base productiva de las empresas sino en escoger el trabajador más caro que hay que despedir y al más barato que habrá de reemplazarlo*” (H. López, 1990:174).

- **El pasado sindical**

En la selección los empresarios buscan cierta integralidad en cuanto a conocimientos técnicos y conductas sociales que contribuyan a la permanencia del orden social existente. La selección también es un filtro para excluir a trabajadores que inspiran poca confianza, entre ellos los que tienen experiencia sindical reconocida u orientaciones políticas de izquierda. Este criterio de exclusión es empleado en todas las empresas estudiadas, independientemente de su tamaño. Al respecto comentaba la jefe de personal de una ensambladora de coches:

“En lo primero que me fijo es en la cara del aspirante, a través de la foto, es algo muy subjetivo; yo no podría decir cómo se mide, pero trato de observar si hay decencia, honestidad y algo de no ‘comunismo’. Después le envío al gerente mi candidato, él es quien toma la decisión final. Para él las recomendaciones son fundamentales, le interesa mucho que no se filtren ‘comunistas’ y para ello verifica el ambiente familiar del aspirante ... Las contradicciones en los criterios de selección son terriblemente altas, cuando él decide se pierde todo el trabajo, no tiene en cuenta nada” (proyecto: c.t.i.c.).

Las empresas colombianas sienten temor de elegir por accidente personal que simpatice con ideas de extrema izquierda o que tenga una alta disposición a organizarse colectivamente. La política hostil contra la sindicalización o experiencia sindical se basa, en apariencia, en el miedo al fortalecimiento del sindicalismo radical y politizado que existió en algunos sectores en los años sesenta y setenta. Expresa también el no reconocimiento de una situación de conflicto inherente a la relación capital-trabajo, conflicto que, como se ha visto en muchos países, puede ser regulado. Se opta por una política de exclusión tanto del conflicto como de aquellos trabajadores sospechosos de ser afectos a participar en la organización sindical. Cualquier indicio de disposición favorable a la organización sindical o de un pasado sindical es motivo de cierre social de las oportunidades de empleo. Esta lógica refuerza actitudes intolerantes frente a la participación colectiva de los trabajadores y dificulta la construcción de relaciones democráticas en el trabajo.

Un mecanismo para evitar la selección de personal con ideas de “izquierda” es no recurrir a la prensa ni a mecanismos impersonales de ‘enganche’. Para tener una mayor certeza de los comportamientos morales y políticos del trabajador, algunas empresas multinacionales contrataban los servicios privados de agencias investigadoras. En otros casos, bajo relaciones tradicionales, se recurrió a las visitas domiciliarias para cerciorarse de la veracidad de la información dada por el trabajador. Las condiciones de vida y la forma como el trabajador y su familia asumían la cotidianidad y disfrutaban del tiempo libre aparecieron como elementos importantes para definir la contratación de un trabajador. De esta manera, la selección no era individual, si no que se extendía a la unidad familiar, cuyas características podían poner en peligro las probabilidades de empleo del trabajador.

5.1.2.2. Las redes sociales

No es suficiente poseer cualidades, conductas y atributos demandados por las empresas como ser joven, bachiller, preferiblemente con una formación técnica, no tener un pasado sindical o disposición a organizarse en colectivo, es necesario estar vinculado a una red social.

Primero, porque como señala Dombois:

“En un contexto donde las instituciones sociales –como la educación, la formación técnica o los oficios- tienen poco impacto en la normalización de los accesos a empleos y de las trayectorias laborales, la red social es un recurso de gran importancia en la definición de las estrategias en el mercado de trabajo y para la estructuración de las trayectorias laborales. La familia, los amigos o vecinos del barrio, los compañeros de trabajo forman la red social que constituye el medio más importante que orienta las estrategias en el mercado laboral” (Dombois, 1997: 509).

Segundo, la red social es una de las caras de la situación de clase, lo que se traduce en solidificación de estructuras ocupacionales y de oportunidades de empleo y, por tanto, de la situación de los trabajadores y de sus familias quienes tienden a recorrer caminos similares a los de sus congéneres, amigos y personas cercanas que se encuentran en igual situación de clase. Prieto señala:

“Estas redes sociales no se distribuyen de un modo aleatorio; se hallan estratificadas como los recursos económicos y los niveles educativos y forman parte de su propia estructura. Las redes sociales actúan sobre las condiciones de empleo a lo largo de toda la vida laboral, pero actúan de un modo especial en el momento de la transición inicial al trabajo” (Prieto, 1994: 133).

Las redes sociales, en especial las familiares, establecen los vínculos primarios para la articulación del futuro trabajador al mundo laboral, además de ser la institución básica de corresponsabilidad y solidaridad por la carencia de protecciones colectivas sociales o estatales. Dombois halló para el caso colombiano:

“Las redes sociales cumplen un papel estratégico desde el comienzo de las trayectorias laborales. La gran mayoría de los obreros comienzan su trayectoria laboral en un establecimiento familiar (43%) o consiguen su primer trabajo por recomendaciones de familiares o amigos (43%); mientras que los medios anónimos juegan un papel mucho menor (9%)” (Dombois, 1997: 509).

Independientemente del tipo de empresa, las recomendaciones personales son el mecanismo más frecuente de reclutamiento de gran parte de la mano de obra. Los trabajadores con oficio o bachilleres técnicos suelen recurrir a mecanismos más formales como los anuncios en la prensa. Algunas empresas también acuden a este recurso cuando desean reclutar a un trabajador calificado, aunque todavía no es una práctica generalizada.

Esto es reforzado por el temor de los empresarios a que se filtren personas con vínculos políticos bien sea con partidos o grupos de izquierda, o que simplemente muestren disposición para asociarse al sindicato. En esta medida, la recomendación es un medio que amplía la confianza gerencial respecto a las conductas del futuro trabajador.

En el pasado, sobre todo en algunas empresas medianas y grandes, los trabajadores aprovecharon las pocas barreras de ingreso para monopolizar, para sus parientes y amigos más allegados, las probabilidades de acceso a la empresa. Comunicaban a sus familiares y paisanos la existencia de vacantes y presionaban indirectamente para que fueran aceptados. Los empresarios no veían con malos ojos que la empresa simulara una gran familia. La red de amigos y familiares posibilitaba a las empresas un contingente obrero socialmente homogéneo y controlado desde adentro: la recomendación se convertía en un compromiso de “buen comportamiento” garantizado por el “padrino”; el incumplimiento se traducía en defraudación de la confianza personal depositada en el trabajador vinculado desde tiempo atrás a la empresa.

En la actualidad los vínculos familiares entre trabajadores en una misma empresa tienden a ser abandonados para evitar que un conflicto individual se convierta en un conflicto familiar y afecte la autonomía de la empresa para aplicar el régimen disciplinario. La recomendación personal o familiar, así como una cierta forma de herencia del cargo mediante el acceso de los hijos de los pensionados, constituyen formas de cierre de las relaciones de mercado en función de la restricción de la competencia, dando más probabilidades a integrantes de círculos de paisanos, vecinos, amigos o familiares que conforman redes de relaciones y se constituyen en mecanismos para acceder a las empresas.

La institucionalización de la ‘herencia de los cargos’ fue una estrategia utilizada por los trabajadores de empresas grandes para excluir a los trabajadores no allegados. De esta forma limitaron la autonomía de la empresa en la selección²⁵. En la totalidad de las empresas estudiadas en diversos proyectos de investigación desapareció el monopolio sobre los puestos cuando se debilitó la estabilidad laboral y los sindicatos perdieron influencia en la regulación de la contratación.

No debe olvidarse que en las oportunidades de empleo en una sociedad como la colombiana, cuyo tejido social está totalmente irrigado por relaciones de clientela, las redes sociales son los medios más eficaces para acceder a los puestos de trabajo, es decir, las oportunidades de empleo no sólo dependen de las cualidades, conductas y atributos de los aspirantes demandados por los empresarios, sino de las redes sociales que le respaldan y que son, en últimas, vínculos de clase.

Finalmente, hay que señalar que las agencias de empleo temporal liberan a las empresas del proceso de selección inicial. El carácter transitorio de la vinculación de buena parte de los trabajadores hace que las empresas no hagan mayores esfuerzos en la selección. Cuando deciden contratar personal a término indefinido eligen entre los trabajadores que ya han laborado por varios períodos con contrato temporal, que respondan a los criterios de selección y que hayan logrado adaptarse a los requerimientos del trabajo. En estas condiciones los diversos criterios de selección quedan subordinados a los resultados de las evaluaciones del desempeño durante los meses que dura el contrato; prima la disposición del obrero a socializarse y adaptarse a las normas técnicas y sociales de las empresas. En este proceso de selección juegan un papel estratégico los

²⁵ En una empresa de ensamble automotriz el sindicato logró formalizar un compromiso a través de la convención colectiva: “A la muerte del trabajador (art. 29 -13 y art.19-14....) en caso que

jefes y compañeros de trabajo quienes pueden facilitar o dificultar la adaptación y socialización del trabajador en la empresa, así como incidir en sus probabilidades de permanencia.

5.1.2.3. Ampliación de la estrategia de flexibilización del empleo

La dirección empresarial no sólo cuenta con una alta discrecionalidad para definir las conductas y cualidades seleccionadas sino para definir las condiciones de empleo, la cual se amplía con el actual marco legal.

Ante la crisis de los años ochenta, los empresarios reforzaron su tradicional estrategia de reducción de costos de mano de obra. Desplegaron políticas de despidos, de ampliación de la contratación de temporales y llamaron a los trabajadores próximos a jubilarse o a cumplir diez años de antigüedad para negociar su retiro. Una *estrategia de costos* que se extiende durante toda la década con los siguientes efectos: 1) se eleva la rotación de mano de obra; 2) cambia la estructura de antigüedad de los trabajadores; 3) se amplía de manera considerable el grupo de temporales; 4) se reducen los afiliados al sindicato y sus potenciales miembros y 5) la temporalidad acentúa la situación de diferenciación y de fragmentación entre los trabajadores.

Junto a las anteriores estrategias se adelantaron cambios técnicos y se achataron las estructuras administrativas, con efectos en la mano de obra.

sea necesario, a juicio de la empresa, reemplazar al trabajador fallecido, está en igualdad de condiciones con otros aspirantes al cargo, dará prioridad al hijo (a) de dicho trabajador”.

A diferencia del pasado, esta salida a la crisis pasó por el ingreso de nuevos profesionales y por su ampliación a la totalidad de las empresas estudiadas. Eran profesionales con una orientación *tecnocrática* para quienes la reducción de costos se convirtió en un fin en sí mismo, para lograrlo removieron las antiguas estructuras e instituciones de las empresas. *La antigüedad*, y con ella *los mercados internos*, fueron erosionados. Los nichos en los que se resguardaban reducidos grupos de trabajadores, protegidos de la competencia externa y de las fluctuaciones del mercado, fueron cuestionados por los nuevos cuadros directivos y administrativos y asociados a pesadas cargas laborales y a responsabilidades empresariales insostenibles.

Estas políticas coincidieron con el discurso mundial de la necesidad de flexibilizar el mercado laboral, correspondiente, a su vez, con la estrategia del Estado y la empresa de no asumir responsabilidades sobre la mano de obra. El mercado se erigió en garante de oportunidades y equilibrios. El derecho al trabajo, y con éste la estabilidad laboral, disfrutados por un puñado de trabajadores colombianos fueron puestos en cuestión en el marco de un discurso avalado por políticas neoliberales; se creó así el contexto para decisiones técnico-económicas y no políticas.

Las estrategias empresariales de flexibilidad cubren todos los ámbitos, tanto el de las condiciones de empleo como el de trabajo; al respecto Martín Artiles señala:

En la idea de flexibilidad o "flexibilidades", como señala Philippe Trouvé (1989). Por lo general, este concepto polisémico se refiere al conjunto de medidas puestas en práctica por una organización productiva (macro-micro) para controlar las incertidumbres y las fluctuaciones a las que se enfrenta en los mercados... A nivel de la empresa, el concepto de flexibilidad designa el modo de adecuar el sistema productivo, la organización del trabajo y los recursos humanos disponibles a las variaciones de la demanda en cantidad y calidad, así como a la diversificación de productos. En pocas

palabras, la flexibilidad persigue el ajuste de la empresa a las situaciones de incertidumbre" (Martín, 1995: 16-17).

Flexibilizar las instituciones, redefinir acuerdos entre las partes y dar vía libre al mercado hacen parte del nuevo discurso político, social y empresarial, revestido de saber técnico. Desde este marco se cuestiona en Colombia la tan deseada reforma laboral, que desde años atrás venían presionando los empresarios.

- **La Reforma Laboral: Ley 50/90**

La Reforma Laboral o Ley 50 de 1990 hace parte de la política de reestructuración de la economía colombiana realizada durante el gobierno del presidente Gaviria. Es presentada como condición necesaria para incorporar la economía al mercado global por la vía de la reducción de costos laborales.

"Una de las herramientas para implantar el proceso de apertura –con énfasis en las exportaciones- y de reestructuración de nuestro aparato productivo..., consiste en la adecuación de las leyes de trabajo a la globalización de la economía para lograr una ventaja comparativa frente a los grandes polos económicos... y ante la reorganización política y económica de los países de Europa del Este..." (Presidencia, 1991: 344).

La Ley 50 toca aspectos sustanciales tanto del derecho individual como del colectivo. Respecto al primero sobresale: a) flexibilización de la contratación laboral; b) la facilitación del despido de los trabajadores con más de diez años de antigüedad y c) la eliminación de los sobrecostos que implicaba el anterior régimen de cesantías²⁶. En lo concerniente a los derechos colectivos la reforma libera obstáculos a la afiliación sindical.

²⁶ Esta prestación social fijaba el pago al trabajador al momento de su retiro de la empresa, de un salario mensual por año de servicio; sin embargo, según Ocampo *et al* (2000), el sistema de

Es una reforma ambigua: promueve el sujeto sindical al dar vía libre a la sindicalización pero amplía espacios para la inestabilidad laboral restando de hecho las posibilidades de asociación. Tal como está estructurado el sindicalismo colombiano, una de las condiciones para pertenecer a un sindicato es tener la calidad de trabajador activo. Más aún, la intención de sindicalización le puede acarrear su despido. Por tanto, la afiliación sindical depende del trabajo estable y la reforma laboral no contribuye a estabilizarlo.

La reforma laboral da a los empresarios mayores libertades legales para adelantar contratos de carácter temporal. Es significativo el incremento de la temporalidad en los últimos años. Según Ocampo *et al* (2000) “... los cambios en la legislación sobre contratos temporales fueron, sin duda uno de los factores que indujo al aumento de la participación del empleo temporal en el empleo total urbano, que pasó de 15,8% a 20% entre 1990 y 1997” (Ocampo *et al* 2000:80)²⁷.

A la par que aumenta la temporalidad se interrumpen las trayectorias laborales de los trabajadores en la industria, ubicados en mercados internos.

En la década del ochenta, un importante grupo de trabajadores próximo a cumplir diez años de antigüedad o a jubilarse interrumpió sus trayectorias laborales como

liquidación de los retiros de la cuenta del trabajador implicaba un costo rápidamente creciente en función de su antigüedad y de la magnitud de los retiros realizados. La reforma sustituyó este sistema por uno de ahorro forzoso en fondos de cesantía para nuevos trabajadores y permitió la negociación entre la empresa y los trabajadores antiguos para trasladarlos al nuevo régimen a cambio de una indemnización.

²⁷ Seguidamente Ocampo *et al* señalan, “no obstante, la mayor flexibilidad y la reducción de los sobrecostos respecto al anterior régimen de cesantías han sido contrarrestados por el aumento de los costos de contratar a un trabajador nuevo y los de despido. El primero estuvo precisamente asociado a la reforma de Seguridad Social, que elevó los costos de contribución a la seguridad social a cargo de la empresa en 9,5% puntos porcentuales del salario base en relación con lo establecido en la legislación anterior” (Ocampo *et al* 2000:80).

respuesta a los llamados a negociar su retiro anticipado. La aproximación a los diez años de antigüedad se convirtió en la antesala del despido o, con “suerte”, de la “negociación”.

Hasta la fecha, los trabajadores que superaban diez años de antigüedad estaban protegidos frente al despido sin justa causa. Según el Decreto Ley 2351/65 artículo 8:

“Con todo, cuando el trabajador hubiere cumplido diez (10) años o más de servicio continuos y fuere despedido sin justa causa el juez de trabajo podrá mediante demanda del trabajador, ordenar el reintegro de este en las mismas condiciones de empleo que antes se gozaba y el pago de los salarios dejados de percibir o la indemnización en dinero prevista” (Decreto Ley 2351/65, art. 64 del Código Sustantivo de trabajo).

La Ley 50/90 elimina la cláusula de reintegro despojando a los trabajadores antiguos de parte de las protecciones:

“Si el trabajador tuviere diez (10) diez o más [años] de servicio se le pagarán cuarenta (40) días adicionales de salarios sobre los cuarenta y cinco (45) básicos del literal a), por cada uno de los años de servicio y proporcionalmente por fracción” (Ley 50, art.6).

Este cambio fue presentado como una defensa a la estabilidad de los trabajadores, la cláusula en mención había generado la aplicación de políticas de despidos antes de los diez años. En 1990 sólo el 3.3% de los trabajadores que se había iniciado en una empresa mayor de 10 trabajadores alcanzaba los 10 años de servicio (López, H, 1990: 175). Aunque el pasar el umbral de los diez años suponía para las empresas altas indemnizaciones, para H. López ahí no radicaba el problema de la inestabilidad laboral.

“Para las empresas modernas, el costo de las indemnizaciones comienza por ser de 2.3 salarios mínimos mensuales durante el primer año de servicio y luego sube suavemente, hasta 9.6 salarios mínimos en el décimo año de servicios. A partir del undécimo año, aumenta bruscamente a 32.2 salarios mínimos, hasta llegar , hacia los 15-20 años de servicios, a los 54.4 salarios mínimos... Con todo el problema no reside en los despidos

que se producen inmediatamente antes de los 10 años. Los ocurridos en el tramo de 5 a 10 años representan sólo el 3% de los despidos anuales totales de las microempresas y el 9.1% de las empresas mayores. El problema de la estabilidad de personal es otro: la excesiva rotación de personal practicada en los primeros años, principalmente en el primero, por las empresas de todos los tamaños y sobre todo por las mayores" (López, H., 1990: 181).

No obstante este análisis, lo cierto fue que en la década del ochenta, las empresas estudiadas en las diferentes investigaciones acentuaron los despidos o "negociaciones" con los grupos próximos a cumplir diez años.

El período crítico sigue siendo el de los primeros años de vinculación. La Reforma laboral brinda los medios legales para dar continuidad a esta situación a la vez que despoja de protecciones a los trabajadores antiguos. La flexibilización contractual o del empleo ha hecho parte de la estrategia de casi todas las empresas colombianas. Sólo en algunas medianas y en la mayoría de las grandes compañías grupos importantes de trabajadores habían gozado de estabilidad como resultado de la negociación colectiva o de la estrategia empresarial, en el primer caso la institución de la estabilidad aparece como un derecho, en el segundo como una dádiva (López, C.M. 1997).

Cuadro 12
% de temporales en las empresas estudiadas, tipo y fecha de aumento

Empresa	Temporales %	Contratados directamente por la empresa	Fecha de aumento de la temporalidad
Colmotores	50% - 60%	Si	Finales 80s. Desde hace 10 años no ingresan indefinidos.
Incolbestos	11%	No	Década 90
Cementos	5% - 10%	No	Década 90
Textiles	35%	Si	Década 80
Colgate	50% -55%	5% directamente y 45% a través de una cooperativa.	3 a 4 años como temporal. Desde hace 2 años no hay indefinidos.

Fuente: resultado de las entrevistas en cinco empresas de esta investigación.

Según la presente investigación, desde mediados de 1992 Colmotores no contrata ningún trabajador a término indefinido, entre el 50 y 60% de sus trabajadores son temporales. Incolbestos empieza a contratar trabajadores a través de terceros. Cementos intenta negociar con el sindicato la incorporación de un mayor número de trabajadores temporales, además de ampliar la política de descentralización productiva. En Textiles hay un 35% de temporales. Un poco más del 50% de los trabajadores de Colgate son subcontratados a través de una Cooperativa y ya no se contrata a ningún trabajador a término indefinido. En este sentido, la inestabilidad laboral se amplía o empieza a cubrir a sectores que en el pasado reciente gozaban de cierta estabilidad; los temporales han dejado de ser un mecanismo de colchón que se usaba en períodos de elevada demanda para convertirse en la situación permanente de un grupo muy importante de trabajadores. La temporalidad amenaza con incertidumbre laboral hasta en los trabajadores permanentes.

En la década del noventa el número de temporales se elevó considerablemente por la alta incertidumbre que acompañó a la apertura económica y por la amplitud que dio la Reforma Laboral del 90 para contratar temporales. La mano de obra también se redujo por despidos o negociación de trabajadores antiguos y por los cambios técnicos y organizativos –asociados al JAT y a la reingeniería– pero fundamentalmente por la crisis económica que atraviesa la industria.

Hay una tendencia al cierre de oportunidades de empleo, no sólo por el proceso de desindustrialización y la crisis del sector, sino como reafirmación de una estrategia empresarial que continúa apoyándose en los costos laborales y desestimando la continuidad de los cambios técnicos y organizativos en momentos de crisis.

Las condiciones de empleo y de trabajo van a empeorar si se legalizan los acuerdos firmados por la administración Pastrana con el Fondo Monetario Internacional porque obligan al gobierno a continuar con una reforma laboral regresiva que pretende desconocer las protecciones sociales y económicas alcanzadas bajo el criterio de *mínimos*, por los trabajadores que poseen un empleo y están ubicados en el sector formal de la economía. La propuesta de reforma contiene los siguientes puntos:

“a) Disminuir los costos de los despidos, b) salario mínimo integral para jóvenes; c) reducir los impuestos parafiscales al Sena, ICBF y Cajas de Compensación; d) bajar los costos de remuneraciones por dominicales y festivos; e) flexibilización del trabajo por horas en seguridad social; f) desmonte de la retroactividad en las cesantías de los regímenes especiales; g) condicionar las políticas salariales de los empleados públicos a las disponibilidades presupuestales, según criterio del Confis” (Sarmiento, 2000: 30).

Hasta el momento estas medidas no se han llevado a cabo porque los trabajadores, en especial los del sector público, se han volcado a las calles en defensa de los acuerdos alrededor de estos “mínimos” de protección social pactados. Sin embargo, no hay que descartar su materialización debido a la debilidad del movimiento sindical y a la fragilidad de la sociedad civil en su conjunto.

En resumen, las empresas no responden de manera mecánica a los cambios del mercado de trabajo; es así como la valorización de la escolaridad o la calificación pueden retrasarse por la valoración de conductas o cualidades que, según los empresarios, propicien la estabilidad del orden empresarial. Los empresarios colombianos hacen uso de este nuevo contingente sólo cuando el mercado laboral se desborda y presenta una mayor heterogeneidad, cuando se ven acuciados por presiones de orden técnico-organizativo y acorde con una mayor valoración del trabajador como recurso productivo. En las últimas dos décadas, la empresa se

acomoda con mayor libertad a la oferta laboral y amplía su estrategia de flexibilización externa no sólo por una *estrategia de costos* sino por una *estrategia ofensiva* orientada a debilitar las organizaciones sindicales.

El mercado laboral es más flexible, varias de las instituciones que lo regulaban han sido socavadas:

1. El Estado amplía el marco legal para debilitar aún más la ya frágil institución de la estabilidad existente en importantes empresas y que cubría a un grupo reducido pero significativo de trabajadores; además, abandona cada vez más su papel como contratante directo y expulsa de la relación salarial a varios miles de trabajadores que habían gozado de estabilidad laboral y protecciones sociales.
2. Las empresas refuerzan estrategias de flexibilización externa al hacer uso de la desregulación legal del mercado laboral y adelantan estrategias orientadas a minar instituciones como los *mercados internos de trabajo* que resguardan de la competencia a reducidos grupos de trabajadores, pues son espacios de aprendizaje y movilidad interna; y a debilitar las organizaciones sindicales.
3. Los vínculos al sistema escolar se amplían y prolongan reforzando las tradicionales jerarquías entre profesionales universitarios y no profesionales, por eso la elevación de la escolaridad de los trabajadores vinculados a la industria no les ha significado mayor poder de negociación, sino una mayor disponibilidad y heterogeneidad de mano de obra a las empresas.
4. Los oficios industriales no logran regular colectivamente el mercado de trabajo, aunque sus miembros, en comparación con otros grupos, sí tengan mayores probabilidades de ingreso y de salario.

5. Las organizaciones sindicales no han podido convertirse en un actor central y dinámico de la sociedad para impedir los procesos de desregulación del mercado de trabajo.

Los procesos de regulación del mercado de trabajo que lentamente constituían y definían segmentos de mercado estables, próximos a una relación salarial provista de seguridad y protecciones sociales, quedaron interrumpidos. Se amplían los segmentos desprotegidos, inestables y sin mayores protecciones sociales que ahora excluyen a los trabajadores de menor escolaridad, refuerzan los criterios de exclusión en torno a la edad y la experiencia sindical y continúan colocando trabas al ingreso de la mujer a la industria.

El Estado a través de su legislación establece mínimos sociales de protección para los trabajadores que poseen un empleo (salario, días de vacaciones, montos mínimos de cesantías y prestaciones sociales) pero no para los que están sin empleo, trabajen o no trabajen –caso sector informal o en actividades de rebusque-. Cuando por su voluntad u obligado el trabajador abandona la relación salarial sancionada socialmente deja de recibir un salario (no hay seguro de desempleo) y, hasta 1991, perdía cualquier protección en materia de seguridad social.

Ante la endeble política social estatal y la legislación laboral orientada a flexibilizar el mercado, la empresa continúa constituyéndose en la principal institución reguladora del mercado, contribuye a configurar sus segmentos y a través de éstos a la diferenciación y fragmentación de los trabajadores colombianos, a tal punto que el destino laboral de los trabajadores sigue ligado al tipo de empresa, como se ilustrará en los estudios de caso.

5.2. SITUACIÓN SOCIAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA

Cabe preguntarse qué implicaciones tiene para las trayectorias laborales y el poder social de negociación de los trabajadores colombianos, si sus oportunidades de empleo en la industria están limitadas por: a) una demanda de empleo industrial con tendencias negativas; b) mercados abiertos que establecen criterios de cierre vinculados a la escolaridad; c) mercados internos de oficios industriales y tradicionales que configuran cierres sociales en torno a la calificación técnica; d) cierre social a trabajadores mayores de 35 años y con pasado sindical; e) contratación temporal como forma exclusiva de ingreso y e) llamadas a negociar el retiro laboral a trabajadores antiguos o próximos a jubilarse.

La configuración de este tipo de oportunidades laborales ha tenido efectos, primero, en la ampliación de los segmentos de trabajadores precarios; segundo, en la continuidad de las trayectorias de los trabajadores en la industria al erosionar los mercados internos de trabajo y aplicar políticas selectivas de negociación y despidos; tercero, en la construcción social de un ideario de independencia laboral; y cuarto, en la imposibilidad material de configurar una clase trabajadora ligada a la industria en Colombia.

5.2.1. Ampliación del segmento de trabajadores precarios

A diferencia de los países desarrollados europeos²⁸, en Colombia la relación salarial no ha estado ligada a condiciones de empleo homogéneas caracterizadas por la seguridad laboral y por las protecciones sociales cristalizadas en el Estado de Bienestar, que posibilitaron, hasta finales del siglo pasado, la integración social de la clase trabajadora, base fundamental para la construcción de una sociedad equitativa y solidaria.

En el caso colombiano habría que señalar la existencia de una clase asalariada segmentada y fragmentada²⁹ tanto por las condiciones de empleo como por las de trabajo, como se irá explicitando a lo largo de la investigación.

Respecto a las *condiciones de empleo* se entenderá como las formas de relaciones contractuales y las *condiciones de trabajo* conciernen a salarios, contenido y carga de trabajo, entorno físico, tipo del ejercicio del mando en la empresa y apoyo sindical, entre otros (Prieto, 1994: 128 y 1999)³⁰.

²⁸ Prieto señala que “en los años setenta la norma social del empleo era más bien convergente en todos los países europeos; como situación y como tendencia. En todos ellos predomina el empleo asalariado, estable, a tiempo completo, acogido a algún convenio colectivo de rama, con perspectivas de promoción y universalización en las condiciones de trabajo y ligado a medidas de protección social. El ciclo de vida laboral hasta la jubilación o con interrupciones puramente “friccionales” (como lo era la tasa de paro); ¿quien durante su vida laboral trabajara de forma continuada y a tiempo completo esperaba la máxima protección social?” (1999:16).

²⁹ En este texto se entiende por *segmentación* los componentes estructuralmente diferenciados, no competitivos entre sí; y por *fragmentación* la fragilidad para la construcción de identidades y de relaciones de solidaridad entre dichos segmentos.

³⁰ Para el caso español Prieto concluye: “Las condiciones de empleo adquieren relevancia en un doble sentido: por un lado, afectan directamente las condiciones de trabajo (en particular, pero no sólo, el grado de dependencia de cada trabajador en relación con su empresa); por otro, se convierten en una dimensión, probablemente la más importante, de las condiciones de trabajo: los trabajadores ya no se diferencian o son diferenciados sólo por éstas en su significado tradicional, se diferencian también y antes por el hecho de estar o no estar empleados, por el hecho de tener un contrato permanente o temporal, un contrato a tiempo completo o a tiempo parcial. Así, hoy en día, la puesta en acto de la lógica de la vida en las relaciones de trabajo asalariado pasa preferentemente por la defensa de las mejores condiciones de empleo. “La relación con el trabajo queda oscurecida por la relación de empleo” (Maruani, 1993: 15)” (Prieto, 1994: 21).

En Colombia la relación asalariada está atravesada por múltiples diferencias que se traducen en inequidades y por lo tanto en segmentación y fragmentación del mercado de trabajo. En 1996 la relación asalariada cubría al 64,5% de la fuerza de trabajo, pero sólo el 10% se encontraba bajo relaciones de empleo estables (Sarmiento, 1998). Es posible que este último grupo haya decrecido al ampliarse el grupo de independientes como resultado de los despidos o “negociaciones” masivas en el sector estatal y privado.

Cuadro 13
Estructura del empleo por tipos de empleo
(% del empleo total)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Asalariados	62.9	61.9	61.8	62.6	63.6	63.7	63.1	63.1	63.8	62.9	64.5
Independientes	28.0	29.5	30.0	30.2	29.2	29.9	29.7	30.4	30.9	31.8	30.9
Otros empleos	9.1	8.6	8.2	7.2	7.2	6.3	7.2	6.4	5.4	5.4	4.7

Fuente: Garay, 1998:54, Encuesta Nacional de Hogares. Cálculos del autor.

Cuadro 14
Diferencias en los salarios promedios y prestaciones, por empleado, por tamaño de empresa, 1990 (Empresa pequeña = 100)

	Salario	Prestaciones sociales
Empresas pequeñas	100	100
Empresas medianas	148	216
empresas grandes (500 y más)	184	387

Fuente: Anuario de Industria Manufacturera 1990; cálculos propios del autor (Dombois, 1997: 357).

En la línea de la segmentación de las condiciones de trabajo, Dombois destaca la importancia que tiene la empresa como espacio social de regulación, ante las

frágiles protecciones sociales y estatales. El cuadro 14 señala diferencias considerables en cuanto a salarios y prestaciones sociales entre los trabajadores dependiendo del tamaño de la empresa. Por ejemplo, ingresar a una empresa grande le puede representar a un trabajador salarios superiores, del orden del 84%, respecto a una pequeña; el margen se amplía con las prestaciones sociales que puede llegar a superarlas en un 300%. Incluso, aunque el trabajador se encuentre en una situación precaria en calidad de temporal, sus condiciones de trabajo referidas a salarios y prestaciones sociales se distancian respecto a las obtenidas en una empresa pequeña. No sobra resaltar que se presenta una segmentación y fragmentación entre y dentro de las empresas.

La gran mayoría de los trabajadores industriales colombianos son trabajadores precarios en el sentido anotado por Prieto en su texto *Trabajadores y condiciones de trabajo* (1994):

“Habitualmente la precariedad en el empleo es leída en términos de temporalidad contractual; un empleo precario es el empleo de un trabajador contratado temporalmente. También nosotros los abordaremos desde esta perspectiva. Pero antes es necesario precisar un poco más su significado mínimamente... precariedad en el empleo asalariado expresa el hecho de una inestabilidad en el empleo no controlada por el trabajador. En esta acepción puede decirse que la precariedad es consustancial con la condición de asalariado; salvo casos excepcionales, no hay trabajador que controle a lo largo de toda su trayectoria laboral con seguridad su(s) puesto(s) de trabajo, por más indefinido(s) que sea(n) su(s) contrato(s). Esta consustancialidad se hace particularmente clara y visible en los momentos de crisis; ...” (1994: 71- 72).

En la industria manufacturera las condiciones de empleo se caracterizan por la existencia de grupos *estables*, cada vez más minoritarios, que disfrutan de relativa seguridad en el empleo, hacen parte del sector formal y están contratados por el Estado y empresas grandes o algunas medianas del sector privado. Un segundo grupo, que denominaremos *precarios*, tiene una estabilidad endeble por su vinculación temporal a las empresas del sector formal o informal, por su estado de transitoriedad vive con condiciones de trabajo más degradadas que las

de los *estables*, independientemente de que ocupen puestos similares de trabajo e, incluso, laboren en la misma empresa, aunque se concentran en empresas pequeñas. El tercer grupo integrante del mercado de trabajo sería el de los *desempleados* que en calidad de simples oferentes está totalmente desprotegido porque en el país no hay un seguro o subsidio al desempleo.

En la medida en que el segundo y el tercer grupo se amplían, como está sucediendo, el poder social de negociación de los trabajadores en su conjunto es más endeble lo que se traduce en procesos no sólo de segmentación de las condiciones de empleo y de trabajo sino de fragmentación. Las empresas se convierten en lugares de paso para un mayor número de trabajadores que en su tránsito laboral no logran consolidar arraigo alguno que los identifique, ni construir solidaridades que los integren. Como afirma Prieto:

“el mercado no es sólo una forma de regulación social que segmenta y jerarquiza a la fuerza de trabajo. Crea, además, las condiciones para la reproducción de la desigualdad que produce” (1994: 46).

Los numerosos trabajadores colombianos ubicados en trabajos familiares o como independientes estarían por fuera del mercado de trabajo, en una diversidad de condiciones de trabajo, muchas de ellas degradantes. Este grupo queda por fuera de la investigación, es una parte del llamado sector informal que ocupaba, en 1994, al 54% de los trabajadores en las diez ciudades más importantes de Colombia (Garay, 1998: 54).

En resumen, la debilidad estructural de la economía y las condiciones de empleo en Colombia han configurado un mercado de trabajo poco dinámico, endeble,

segmentado y fragmentado que refuerza las desigualdad y polarización de la sociedad colombiana³¹.

5.2.2. Discontinuidad en las trayectorias laborales de los trabajadores en la industria

El segundo efecto del tipo de oportunidades de empleo está ligado a las trayectorias laborales de los trabajadores en la industria. El proyecto *Condiciones de trabajo en la industria colombiana* encontró que no existía una tradición obrera en el país:

“Las personas de la muestra son en su inmensa mayoría trabajadores industriales de la primera generación y no crecieron ni se socializaron en una “cultura obrera” urbana o industrial. Casi la mitad de los padres de los trabajadores son o eran pequeños campesinos y sólo una quinta parte trabajó en la industria o en un oficio afin... una “proletarización” de los hijos: una parte de los padres eran pequeños propietarios o trabajadores por cuenta propia; sus hijos forman la primera generación de trabajadores asalariados” (Dombois, 1997: 452).

Otra conclusión de esta investigación fue que existía una débil relación entre la situación actual de los trabajadores y su pasado laboral. Sin desconocer las estructuras sociales en las que los trabajadores estaban insertos, se observó como las trayectorias laborales respondían también a las estrategias de los actores, expresadas en procesos masivos de migración y movilidad³². La existencia de

³¹ Para Castells, desigualdad y polarización no es lo mismo; se puede ser más desigual pero todo el mundo mejor, sólo que unos mejor que otros; polarización es cuando los más ricos son cada vez más ricos y los más pobres cada vez más pobres (1997: 24). Según Sarmiento, “en el último cuarto del siglo la población bajo condiciones de pobreza por ingresos pasó de 60% en 1972 a 57% en 1997. En cifras absolutas el número de personas que no cuenta con los ingresos suficientes para adquirir una canasta de consumo mínimo aumento de 13.3 millones en 1972 a 22.9 millones en 1997 (1998: 14).

³² “Las trayectorias tienen un comienzo y un fin. Cada fin marca una “encrucijada”, en la cual el individuo escoge entre opciones, dentro de un espacio de oportunidades limitado por las condiciones sociales y, particularmente, por las normas de selección de las instituciones

mercados de trabajo con una configuración endeble y de instituciones débiles para establecer cierre social al acceso posibilitó que trabajadores sin experiencia urbana, baja escolaridad y ausencia de calificación en oficios industriales o artesanales ingresaran a la industria. Allí permanecieron bajo relaciones de empleo precarias, fueron expulsados o salieron de la industria en busca de mejores condiciones de empleo y de trabajo y retornaron a ella.

Los que en su transitar adquirieron un oficio industrial se insertaron de forma más rápida y estable en las empresas y contribuyeron a cristalizar el cierre de mercados en torno a la calificación. Otros consolidaron nichos de estabilidad en empresas grandes o medianas cuando no era necesaria una calificación en particular. Para ello jugaron un papel importante las estrategias de los empresarios y de las organizaciones sindicales, cuando existían. En estos nichos se valorizó la estabilidad y por ende de la antigüedad, aunque no para todos los trabajadores.

Un núcleo minoritario pero importante de trabajadores logró integrarse al puñado de empresas garantes de estabilidad y proyectarse como trabajadores industriales y no como trabajadores precarios en la industria. Estos grupos estables conformaron la franja de los que podrían llamarse obreros o trabajadores industriales, su situación de clase contribuyó a crear los cimientos de identidad que pronto iban a ser quebrantados.

En la década del noventa se explicitaron con claridad tres estrategias empresariales que tuvieron efectos en las trayectorias laborales. La primera de precisión e institucionalización creciente de los perfiles ocupacionales y de los

sociales. En cada “encrucijada” la trayectoria puede, dentro de la gama de opciones disponibles para la persona, modificarse o continuar su rumbo y sentido” (Dombois, 1997: 488).

requisitos para el acceso al empleo industrial, así como tendencias hacia la profesionalización del trabajo obrero³³. La segunda de ampliación de los segmentos precarios dentro de las empresas y la tercera de desinstitucionalización de la antigüedad como principio de movilidad interna y garantía de permanencia.

Estas tres estrategias han tenido efectos profundos en las trayectorias laborales y en la configuración de la clase obrera colombiana. La primera estrategia, si bien supone cierre social de oportunidades de empleo industrial para grupos que no cuenten con las cualidades, conductas y experiencias por las cuales se rigen determinados segmentos de mercado de trabajo, hace posible institucionalizar un perfil obrero más ligado a las calificaciones. La segunda estrategia hace relación a la mayor dificultad de los trabajadores para proyectar trayectorias laborales estables que les permitan realizar una carrera en la industria. La tercera ha supuesto la interrupción abrupta de muchas trayectorias laborales de trabajadores insertados, arraigados en la industria³⁴.

Estas estrategias tienen el efecto no sólo de restar continuidad a las trayectorias de los trabajadores en la industrial sino de interrumpirlas. Aunque hay múltiples caminos, dos se destacan particularmente. El primero es de los jóvenes que se iniciaron como ayudantes familiares o como asalariados y después de ser rotados muy rápido por varias empresas lograron insertarse en la industria y permanecer en nichos estables y protegidos de la competencia. A partir de la década del

³³ “A pesar de las condiciones de partida bastante heterogéneas entre los obreros con oficios artesanales-industriales y los que cuentan con oficios industriales, tienen en común que los caminos hacia la situación actual muestran menos dispersión estructural y más continuidad individual que los de los otros grupos. Las trayectorias revelan patrones más homogéneos y excluyentes y manifiestan alguna normalización biográfica. La mayor parte inició trabajos en su oficio antes de los veinte años de edad y el trabajo en la empresa actual es la continuación de trayectorias estructurales por el oficio” (Dombois, 1997: 486).

³⁴ En los mercados abiertos se dan pocas oportunidades para arraigarse y la situación actual se considera como transitoria, particularmente entre los hombres.

ochenta, abrupta y prematuramente fueron constreñidos a abandonar la industria y terminar su vida productiva en actividades independientes o en el montaje y manejo de microempresas.

En la segunda modalidad los jóvenes se inician como ayudantes familiares y/o asalariados y después de ser rotados logran insertarse temporalmente en la industria, salen y regresan a ella, de manera permanente y en condiciones de empleo inestables, hasta cruzar la barrera de los 35 años, entonces son expulsados del mercado laboral formal en las que se acentúa su precariedad.

Hugo López enfatiza en este segundo grupo para afirmar que *“Colombia no tiene clase obrera. No puede haber clase obrera en un país donde la probabilidad de llegar a los 10 años en una empresa es menos del 4% y donde la perspectiva laboral después de los 35 años es el trabajo por cuenta propia”* (1990: 173-174).

La reiteración de estas trayectorias impide hablar de una clase obrera o industrial en Colombia; para que exista se precisa que los trabajadores tengan ante sí un largo horizonte vital como obreros o asalariados en una empresa o conjunto de empresas que les garanticen arraigo y construcción de identidades colectivas, que signifiquen solidaridades, que les permitan integrarse y constituirse como actores sociales. Bordoar de manera permanente el abismo del desempleo o ser expulsado tempranamente del mercado de trabajo no permite a estos grupos constituirse como actores sociales porque, en términos de Castel, *“no hacen nada socialmente útil”* y, en ese sentido, *¿cómo podrían existir socialmente? Desde luego por ‘existir socialmente’ entendemos ocupar un lugar en la sociedad. Pues, al mismo tiempo, están muy presentes, y éste es todo el problema, ya que están de más”* (Castel, 1995: 22).

5.2.3. La construcción social de un ideario de “independencia”

La debilidad estructural de la industria y las estructuras sociales que la soportan excluyen cada vez más trabajadores del mercado laboral y los despojan de su condición asalariada, como lo muestra el cuadro 13. Entre 1991 y 1997 la única posición ocupacional que tuvo crecimiento positivo, significativamente alto, fue la de trabajador por cuenta propia. El sector estatal expulsó, en términos relativos, el mayor número de trabajadores (-2.2); los empleados particulares o asalariados vinculados al sector privado tuvieron un leve repunte, 0,3. Sin considerar, primero, que son datos previos al proceso recesivo que asola al país, y, segundo, el contingente que espera para vincularse activamente al mercado el cual asciende al 20% de la población económicamente activa.

Cuadro 15
Dinámica del empleo por posición ocupacional, 1991-1997

	1991-1995			1995-1997			1991-1997		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Trabajador familiar sin remuneración	-1,7	-1,1	-2,8	0,0	-0,3	-0,2	-1,7	-1,3	-3,0
Empleados particulares	1,5	2,2	3,7	-2,4	-1,0	-3,4	-0,9	1,2	0,3
Empleados gobierno	-1,1	-0,8	-1,9	-0,8	0,5	-0,3	-1,9	-0,3	-2,2
Empleados domésticos	0,0	-0,2	-0,2	0,1	-0,3	-0,2	0,1	-0,5	-0,4
Trabajador Cuenta propia	1,1	1,1	2,2	1,8	0,0	1,8	2,9	1,1	4,0
Patrón o empleador	-0,5	0,2	-0,3	-0,5	0,0	-0,5	-1,0	0,1	-0,9
Total	-0,8	1,5	0,7	-1,8	-1,1	-2,9	-2,6	0,4	-2,2

Nota: Contribución de cada sector al crecimiento del empleo relativo de la población total. Los totales de las tres descomposiciones no coinciden exactamente debido a que en las estimaciones discretas se excluye el efecto conjunto de los cambios en cada uno de los dos componentes.

Fuente: Cálculos propios de los autores con base en Encuesta Nacional de Hogares (Ocampo, Sánchez y Tovar, 2000: 90).

Pero si la crisis del sector industrial, conjugada con estrategias empresariales de reducción de costos laborales, expulsa amplios contingentes del mercado de trabajo, las condiciones de empleo inestables asociadas a condiciones de trabajo autoritarias, intensivas en trabajo, sin mayores prestaciones sociales y retribuciones salariales consideradas no “justas”, terminan por configurar un ideario de *independencia laboral* en los trabajadores, los cuales se muestran deseosos de abandonar su condición de asalariado y más específicamente su condición obrera.

Según la encuesta realizada a finales de la década del ochenta en el proyecto *Condiciones de trabajo en la industria colombiana*, siete de cada diez trabajadores industriales deseaban independizarse en el futuro. Escapar de la disciplina industrial y tener algo propio fueron las razones más aducidas por los trabajadores para querer independizarse; estos argumentos se mezclaban con el sentimiento de realizar un trabajo carente de prestigio social o un *trabajo sucio* que deseaban abandonar y no transferir a sus hijos, independientemente del tipo de empresa³⁵.

Este deseo estaba acompañado por imágenes de libertad, de abandono del estado de subordinación permanente y de las restricciones propias del trabajo asalariado, en un marco social de bajo reconocimiento del quehacer obrero.

³⁵ Según la encuesta mencionada, el 73% de los trabajadores ubicados en producción en empresas grandes, el 79% en empresas medianas y el 75% de los trabajadores de empresas pequeñas, deseaban independizarse en un futuro (López, C.M. 1997: 298).

La insuficiencia de compensaciones positivas propias del trabajo asalariado industrial podría superarse con la educación, que sería el medio de movilidad social que liberaría a sus hijos de un trabajo pesado y sin prestigio. Según la encuesta, si los obreros pudieran hacer realidad su sueño de independencia la mayoría se orientaría hacia actividades comerciales o del sector servicios, adquiriría un taxi o montaría una tienda, aún si esto les implicara abandonar sus calificaciones o experiencia industrial.

No obstante el insistente deseo de trabajar como independientes pocos trabajadores habían intentado hacerlo, sólo un 25% había tenido experiencias previas en este sentido. El deseo de independencia futura no era incompatible con el de continuar laborando en la empresa a la cual se encontraba vinculado en el momento de realizar el estudio.

En los años ochenta el temor a ser despedidos llevó a muchos trabajadores a aceptar la negociación de su retiro antes de cumplir los diez años de antigüedad o a anticiparse a su jubilación. Pero este temor incluía una cierta alegría y esperanza de iniciarse como trabajador independiente.

Muchos lo hicieron y fracasaron en su intento, por eso para muchos trabajadores el ideario de independencia estaba impregnado de una incertidumbre que aumentaba en la medida que el sector informal se volvía menos dinámico y la demanda interna se contraía llevando a la crisis a muchos pequeños propietarios o trabajadores independientes. Si la encuesta volviera a aplicarse posiblemente las respuestas no serían muy distintas, pero es probable también que muy pocos trabajadores estarían dispuestos a hacer realidad sus sueños de independencia.

Ante la crisis económica, social y política que vive la sociedad en su conjunto, el trabajo asalariado -y con él la empresa- sigue siendo la institución básica que posibilita la integración social. Incluso, en el ámbito de una empresa que se rige

por las normas mínimas sociales del empleo, el trabajo le posibilita al trabajador una seguridad individual mínima porque le garantiza un ingreso individual, además de ser la base de la protección social, pues es su condición de asalariado, en un trabajo sancionado socialmente, lo que le permite acceder a las limitadas protecciones que existen.

El ideario de “independencia” está asociado también a la endeble normalización del trabajo, situación diferente a la ocurrida en países europeos cuyas sociedades se articularon a partir del hecho del empleo, así lo explica Prieto:

“... La ciudadanía plena es la ciudadanía de “empleados”; los actores responsables de la regulación del empleo han alcanzado un papel institucional público; todos los derechos sociales (vejez, incapacidad laboral, asistencia sanitaria, desempleo, etc.) se encuentran ligados de un modo u otro al empleo. A su vez, ningún miembro de la sociedad puede pretender alcanzar el rango de una existencia social legítima reconocida si no es a través del empleo (teniéndolo, buscándolo o habiéndolo tenido) (Prieto, 1999: 15)”.

Las sociedades europeas eran “sociedades salariales” o, si se quiere, “*sociedades construidas social y políticamente en torno a la institución del empleo asalariado, con caracteres homogéneos y universales*”. Vale destacar, como lo hace Prieto, que estos rasgos de la norma de empleo tenían lugar en un contexto de pleno empleo. “*Ese pleno empleo convertía a la clase trabajadora y a sus representantes institucionales (los sindicatos) en el actor más central y dinámico de la sociedad; nada sucedía que no tuviera de alguna manera en ella su principio y su fin*” (Prieto, 1999: 17).

Esta situación es muy distinta a la sucedida en Colombia, en donde el surgimiento y consolidación de la industria estuvieron asociados a un *modelo de desarrollo liberal* y de *autoritarismo político*. La ausencia de un proyecto industrial asociado a uno político de construcción de sociedad, dificultó, en parte, la normalización social del trabajo y del trabajo asalariado, así lo revela la

importancia y crecimiento del sector informal en la economía, espacio de salarización no sancionado socialmente o de trabajo no normalizado.

Sólo resta señalar que el mercado de trabajo industrial no forma el marco central de las orientaciones y proyectos de los obreros. *“Ellos –hijos de padres que en su gran mayoría no trabajaron en la industria ni fueron asalariados- no consideran el trabajo en la industria ni el trabajo dependiente como el destino de su trayectoria laboral, ni como su “condición social” permanente”* (Dombois, 1997: 517). Este sentimiento de desarraigo frente al trabajo industrial, hace difícil la construcción de identidades, idearios y luchas colectivas.

Bajo este contexto, los sindicatos difícilmente se han constituido en el actor más central y dinámico de la sociedad, capaz, como diría Baylos, de ser el *“representante de la ciudadanía social”* (citado por Prieto, 2001 (b): 23), como se ilustrará en el próximo capítulo.

Es evidente, como lo afirma la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores, que existe una relación de interacción mutua entre las estrategias de los empresarios y de los trabajadores y el mercado de trabajo. Podemos concluir lo siguiente: primero, es necesario destacar que las estrategias de la dirección empresarial no responden de manera mecánica a las transformaciones del mercado laboral; se observa cierta autonomía de los directivos empresariales para adelantar estrategias y configurar relaciones sociales, al margen de las opciones del mercado, consideradas como válidas y deseables dentro de las empresas. Segundo, las políticas neoliberales orientadas a flexibilizar el mercado de trabajo por la vía reforma laboral han robustecido y legalizado una estrategia defensiva de costos como respuesta fundamental a la incertidumbre del mercado; en este sentido los empresarios utilizan cada vez más la alta disponibilidad de cantidad y calidad de mano de obra sin asumir mayores compromisos con ella, de esa forma

las estrategias de flexibilización externa contribuyen a una mayor mercantilización de la fuerza de trabajo y la marginación de la regulación y el control político. Tercero, ante el desbordamiento de la oferta laboral, los trabajadores procuran adelantar estrategias, más individuales que colectivas, para permanecer dentro de las empresas. Cuarto, las organizaciones sindicales no logran establecer estrategias que contrarresten los procesos de mercantilización y expulsión del mercado laboral formal de amplios contingentes, como se explicitará más adelante.

*LAS RELACIONES LABORALES,
Y EL ÁMBITO POLÍTICO*

CAPÍTULO SEIS

Aunque el Equipo del M.I.T. resalta el papel de las mentalidades de los actores en la formulación de sus estrategias, desestima el papel del ámbito político. En esta investigación, teórica y empíricamente, se destaca este ámbito pues es allí como en las empresas donde la lucha de los actores se valida; se construyen social y políticamente los actores, llámense empresarios, trabajadores u organizaciones sindicales; se cristaliza un marco ideológico y de representación del otro, que es en lo que se apoyan los actores para la formulación y puesta en acto de las estrategias. E igualmente, es en el espacio político donde también se configura un determinado régimen de relaciones laborales.

El marco institucional macro de las “relaciones laborales” constituye un punto central en el análisis del poder y de la regulación de las condiciones de empleo y de trabajo en los países industrializados.

En Colombia estas estructuras institucionales de vinculación de las conductas micro, representadas por el sistema de relaciones laborales, son endebles y no regulan de manera suficiente las relaciones dentro de las empresas lo que genera una diversidad de *formas de relaciones laborales*, poco propicias al orden social y a la democratización de las condiciones de empleo y de trabajo. En este sentido, la frágil institucionalización del nivel macro, representado por las relaciones laborales, favorece una mayor discrecionalidad empresarial y/o relaciones de conflicto entre capital y trabajo con elevados costos, tanto para las empresas como para los trabajadores.

Son dos los elementos explicativos de la debilidad del sistema de relaciones industriales institucionalizado en Colombia: un sistema económico productivo altamente heterogéneo y endeble y un sistema político oligárquico y excluyente, caracterizado por una clase política autónoma, por la ausencia de partidos políticos que actúen según la lógica de agencias agregadoras orientadas a

universalizar intereses de los trabajadores y por la disputa al Estado del monopolio de la fuerza por grupos guerrilleros y paramilitares. Es un sistema político poco favorable para la consolidación de las democracias política e industrial, fundamentadas en la articulación de organizaciones de intereses y la consolidación y fortaleza de asociaciones de los trabajadores¹.

La situación de violencia política por la que atraviesa Colombia agudiza los efectos negativos típicos de la carencia de un sistema fuerte de relaciones industriales. En este sentido las condiciones de empleo y de trabajo dependerán, fundamentalmente, del tipo de empresa a la que esté vinculado el trabajador más que de un marco general de relaciones institucionalizadas, reconocidas y sancionadas socialmente.

El propósito fundamental de este apartado es exponer cómo el sistema político colombiano, en especial los partidos y grupos políticos, ha influido en la configuración de las relaciones laborales. La teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores ha desatendido el ámbito de lo político; en este trabajo se destaca este aspecto y se plantea que el estudio de las relaciones laborales en países en desarrollo, en especial en el caso colombiano, no se podría explicar ni comprender sin adentrarse en la interacción entre los actores empresariales y los actores del espectro político.

¹ Maravall considera que una de las dificultades para la consolidación de la democracia en los países del sur de Europa es la relativa debilidad de las sociedades civiles. “Esta debilidad se expresó en la escasa articulación de las organizaciones de intereses, la fragmentación y fragilidad de las asociaciones obreras y empresariales, la ausencia de mecanismos institucionales de resolución de conflictos, la persistencia de formas oligárquicas de dominación, el control de los Estados por unas clases políticas autónomas” (Maravall, 1995: 258).

Los estudios sobre el sindicalismo (Palacios, Urrutia, Archila)² afirman que a partir de la década del 60 del siglo pasado los partidos tradicionales perdieron interés en los sindicatos y redujeron su influencia sobre ellos; aquí se sostiene que dicha afirmación es sólo parcialmente cierta. Primero, si bien los partidos tradicionales (conservador y liberal) acuden cada vez menos a las organizaciones sindicales o a los trabajadores para captar bases electorales, su influjo se ha dado en dos sentidos: a) a través de sus vínculos con los dirigentes de las centrales y federaciones y b) han contribuido a consolidar una cultura sindical expresada en valores, tácticas y estrategias de lucha. Segundo, los partidos o grupos de izquierda, muchos de ellos por fuera del sistema político institucionalizado como la guerrilla, canalizaron estrategias para influir sobre líderes sindicales imponiendo tácticas de lucha similares a las empleadas en el sistema político.

Este capítulo, además de explicitar el vínculo de las centrales sindicales con los partidos políticos, cuestiona la existencia de espacios de concertación entre el Estado, los empresarios y los trabajadores, ilustra las características de la estructura sindical y, finalmente, presenta de manera sucinta varias *formas de relaciones laborales* existentes en el país que después serán ilustradas con amplitud en los estudios de caso.

6.1. EL ÁMBITO INSTITUCIONAL DE LAS RELACIONES LABORALES

6.1.1. El influjo de los partidos y grupos políticos

En el caso colombiano el sistema político contribuye a explicar las relaciones laborales existentes. La cultura política excluyente y oligárquica, apoyada en la

² Marco Palacios afirma que “La debilidad sociológica y regional de las poblaciones de trabajadores y empleados, y el desinterés de la clase política en los sindicatos, explican la

violencia como método expedito para resolver cualquier tipo de conflicto, ha permeado las relaciones industriales y socavado la institucionalización y legitimación del quehacer sindical y, con ello, la lucha de los trabajadores. En la década del ochenta el narcotráfico se infiltró en gran parte del tejido social y político del país recrudeciendo la violencia a través de la guerra sucia, poder fáctico del cual no han escapado los líderes sindicales.

En los últimos 50 años la estructura social y económica del país sufrió cambios vertiginosos. Las corrientes migratorias se articularon a procesos de urbanización e industrialización para dar paso a una sociedad que se modernizaba construyendo muy frágiles lazos democráticos en lo político, en lo empresarial y en lo social; este proceso marcó las características del movimiento sindical colombiano.

El surgimiento de las primeras centrales sindicales en Colombia (CTC y UTC)³, en las décadas del treinta y cuarenta, estuvo ligado al interés de los estamentos políticos tradicionales de encontrar apoyo en la incipiente clase trabajadora para fortalecer su proyecto político; sin embargo, esto no representó un pacto corporativista o una propuesta populista⁴. No obstante, este vínculo con los

zigzagueante trayectoria de los movimientos sindicales durante todo el período (1960-1990)” (Palacios, 1995: 249).

³ La CTC, Central de Trabajadores de Colombia, fue fundada en 1930 con el respaldo del Partido Liberal y la UTC, Unión de Trabajadores de Colombia, en 1946 con el apoyo de la iglesia y el Partido Conservador. La CSTC recibió el patrocinio del Partido Comunista y pudo ser legalizada sólo a mediados de la década del sesenta.

⁴ Populismo entendido en los términos de Marco Palacios: “la inestable coalición de industriales, obreros fabriles y masas populares, urbanas y rurales que, a través de un liderazgo carismático desplaza del centro del poder la vieja alianza de terratenientes, banqueros y comerciantes, típica de la economía exportadora-importadora; parece obvio que los gobiernos de Ospina y Gómez, y los dólares baratos de la posguerra y la bonanza cafetera habían cancelado la posibilidad de una alianza tal” (Palacios, 1995:184).

trabajadores contribuyó a la institucionalización de la lucha sindical y a la captación de parte del movimiento obrero por los partidos tradicionales.

Archila define el período comprendido entre 1930 y 1946 como de un “*apoyo mutuo*” entre sindicalismo, en torno a la CTC, y gobiernos liberales que beneficiaba a ambos grupos. Las luchas obreras obtuvieron un reconocimiento social a la par que el Estado, bajo la dirección del partido liberal, se apoya en un pequeño sector con capacidad para generar inestabilidad social y económica (1990: 15). Este sindicalismo se institucionaliza en el interior de un Estado cuya autonomía es particularmente limitada y sin una transformación notable de las instituciones políticas (Pecaut, 1973: 112).

La sindicalización aparece como elemento esencial para la política de desarrollo nacional, en la medida en que favorece la ampliación del mercado interno, además de constituirse en una forma de organizar los conflictos sociales generados por el proceso de industrialización y de captar una base electoral a favor del partido liberal.

Como en los países desarrollados, el origen de la institucionalización de las luchas de los trabajadores colombianos estuvo teñido por la violencia. Muchas veces las peticiones de mejoras salariales y de las condiciones laborales conducían a protestas colectivas que terminaban reprimidas a balazos. Eso sucedió con las huelgas de los mineros en Antioquía, de los estibadores del Río Magdalena, de los petroleros en Barrancabermeja y de los bananeros de la zona de Santa Marta, entre otras⁵.

⁵ “En marzo de 1919 una manifestación de sastres que protestaba frente al palacio presidencial ontra la importación de uniformes militares degeneró en pedrea; en momentos en que el mismo presidente hablaba a los manifestantes el ejército disparó contra la multitud y dejó nueve muertos y 11 heridos; tres años más tarde, un consejo de guerra absolvió al general que ordenó abrir fuego” (Palacios, 1995: 115).

Pero en 1931 hubo tres huelgas que no implicaron el uso de la violencia, los arrestos o la declaración del estado de sitio. Las relaciones entre el gobierno liberal y el sector obrero habían comenzado a cambiar y la protesta obrera, en vez de prohibirse, fue institucionalizada, lo que se tradujo en un aumento importante de la sindicalización, resultado de la legalización del derecho de asociación (Ley 83/1931) y del apoyo informal del ejecutivo al sindicalismo (Urrutia, 1969:142).

Los socialistas fueron incapaces de desplazar al liberalismo urbano que, por el contrario, los absorbió. Según Palacios varios factores adicionales contribuyeron a reducir las tendencias radicales: *“el conflicto del gobierno con las empresas petroleras y la retórica nacionalista desplegada; la represión militar de las huelgas y la cooptación del descontento por el populismo liberal (el caso clásico es el de Jorge Eliécer Gaitán, capitalizador de la masacre de las bananeras); la caída de los conservadores y el cambio legal a partir de 1930”* (1995:122). Después de la década del treinta unas pocas zonas quedaron como enclaves de una subcultura radical: el sindicalismo de los puertos del río Magdalena, el sur indígena del Tolima, los campos petroleros de Barrancabermeja y las haciendas de café de Viotá, zonas que en un futuro cercano se convertirían en los principales focos de violencia en el país. Con la década también culminaba una época en que los liberales tomaron del socialismo un sentido de futuro, la fe en un orden liberado de la desigualdad sociopolítica creada por la inequitativa distribución de la riqueza (Palacios, 1995: 122).

En contraprestación por el apoyo político brindado por el movimiento obrero⁶ los gobiernos liberales garantizaron el derecho de asociación (1931) y, de manera tardía, varios derechos básicos del trabajador (1944). Se establece la jornada

⁶ El 15 de mayo de 1944 la CTC había declarado una huelga general en apoyo al presidente López, reduciendo con este acto la posibilidad de un golpe militar.

máxima de 8 horas diarias y 48 semanales, se fijan responsabilidades legales de los patronos referidas a prestaciones sociales y se resta capacidad de acción a los esquiroles.

Para Archila esta asociación era, a todas luces, “*un esquema endeble, que daba a la clase obrera un poder de presión tutelado por el Estado y no tanto proveniente de su propia fuerza interna*” (1990: 16). Mientras para Palacios:

“La politización del sindicalismo transcurría por un camino de una sola vía. Los sindicatos poco o nada pesaban en la vida interna del liberalismo y, de paso, éste despojó a los obreros y trabajadores de una alternativa partidista propia... Las bajas tasas de afiliación sindical, la precariedad organizativa y la continuidad del patrón de agitaciones huelguísticas a las que seguían la calma y la apatía, daban prueba fehaciente de que no había cuajado el proletariado moderno soñado por la vanguardia intelectual liberal y comunista” (195:159)⁷.

La subida al poder del partido conservador estuvo tan marcada por la violencia de todo orden que el período comprendido entre 1945 y 1964 es conocido como el de la “*violencia*” en Colombia⁸. La repartición del poder se constituye en el punto neurálgico del conflicto entre los dos partidos y deja un saldo aproximado de 380.000 muertos, acompañado de la persecución de activistas sindicales. El Estado intentó desmontar todo el esquema liberal sindical y contrarrestar definitivamente los logros obreros. Expresiones de una ofensiva anti-liberal

⁷ Además del bajo peso demográfico, la clase obrera continuaba inmersa en un mundo popular heterogéneo donde pesaban las tradiciones políticas del numeroso artesanado, proclive al liberalismo, atento a los llamados del “lopismo” y del “gaitanismo”. Su ala más radical habitaba el corazón pequeño burgués del partido comunista.

⁸ “El sistema político se indigestaba con tanta participación electoral. En el trance de la modernización social, los dirigentes liberales, asustados quizás por las demandas de un pueblo que habían movilizado optaron por el viejo modelo de caciques, notables y arribistas. Los conservadores ganaron la iniciativa política y se lanzaron a recuperar sus bases municipales. Recrudesció la violencia sectaria que ya había recibido una llamada de atención en el mensaje presidencial de vísperas de las elecciones de 1946. En muchos municipios los partidos encubrían la criminalidad común y fomentaban la impunidad” (Palacios, 1995: 198).

fueron el recorte al derecho de huelga, consagrado en el Código Sustantivo del Trabajo de 1950, el control sindical por el ejecutivo y las fuerzas armadas y, en general, el recorte a derechos laborales como la famosa "cláusulas de reserva" de la dictadura militar que permitía el despido de trabajadores sin causa justificada. A esas disposiciones habría que agregar, en tiempos de Rojas, la ilegalización del Partido Comunista lo cual, además de constituir una limitación al ejercicio democrático de escoger militancia, impedía la libre elección de los trabajadores de sus dirigentes. Adicionalmente a las expresiones legales de esta ofensiva anti-laboral se desarrolló la práctica, abierta en el sector público y menos explícita en el privado, de despedir a obreros y obreras izquierdistas o simplemente liberales.

En Colombia ha sido una constante histórica la consideración de las movilizaciones sociales como un peligro inminente para las clases altas de ambos partidos y, en aquella época, para el clero que contribuía a exacerbar el sectarismo popular. Además, el ejército emergería como árbitro supremo del conflicto político (Palacios, 1995: 132).

En 1946 surge la UTC bajo el respaldo del Partido conservador pero en especial de la iglesia para contrarrestar la supuesta creciente influencia del comunismo entre las clases trabajadoras.

La división de la CTC *“orquestada desde arriba y alimentada por los diversos bandos, y el creciente apoyo oficial dado a la UTC, que en el momento se proclama apolítica y clerical, contribuyeron al debilitamiento de la CTC, también al éxito de la mencionada ofensiva”* (Archila, 1995:18). En 1950 ya era evidente que la CTC no podía convertirse en una amenaza para el gobierno conservador y que el período de *“negociaciones políticas”* del movimiento obrero había llegado a su término. En tales circunstancias, el movimiento obrero

abandonó las “*negociaciones políticas*” y se orientó hacia las “*negociaciones colectivas*”, impulsadas por la UTC (Urrutía, 1969: 209).

Según Archila,

“con la tensión entre el mundo capitalista y el socialismo dirigido por la Unión Soviética, en América Latina se desata una persecución, orquestada por los EEUU, contra todos los elementos populares considerados “comunistas”. Por tanto este modelo sindical, de lógica política, se hace insostenible, especialmente para sectores dominantes reacios a los compromisos del Estado con una clase poco confiable y controlable⁹. Pero también era inconveniente para algunas fuerzas populares como el gaitanismo que lo interpretaba como un pacto oligárquico (entre oligarquías tradicionales y las de “overol”)” (1995:16).

No volverán a existir partidos políticos que se presenten como representantes de los intereses de los trabajadores, con capacidad y voluntad política para incorporarlos al sistema político. No obstante, la alianza transitoria de la CTC con el partido liberal y de la UTC con el partido conservador marcó las relaciones laborales colombianas, especialmente en lo referido a la estructura y cultura sindical. El declive de la CTC, con una lógica de negociación “*política*”, en términos de Pecaut, favorece la lógica “*economicista*” de negociación encarnada en la UTC. De hecho, esta central promueve una “negociación” basada en asuntos económicos inmediatos y en moldes “respetuosos” frente a los empresarios, se muestra poco dispuesta a utilizar la huelga como medio de presión, orientación promovida posteriormente por una CTC debilitada. En resumen, el legado de una estrategia despolitizada, centrada en los intereses gremiales y de subordinación frente a la empresa, propicia el establecimiento de relaciones de clientela y burocráticas.

⁹ Si en 1944 la CTC declara una huelga general en apoyo al presidente López, en 1947 también la declara orientada al “reemplazo del gobierno de la nación por el gobierno sindical” (Urrutia, 1969: 208).

Además, los asesores de la iglesia pertenecientes a los sindicatos de la UTC, ubicados especialmente en Antioquía, le daban respetabilidad al sindicalismo. Mientras tanto, los comunistas eran perseguidos sistemáticamente por los empresarios como una amenaza para el catolicismo y evitados por los trabajadores inmigrantes que todavía estaban bajo una fuerte tutela del clero.

A partir de la década del sesenta los partidos tradicionales se apoyan cada vez menos de forma directa en los trabajadores. Los políticos, por sí solos, controlan partes del presupuesto gubernamental y pueden construir bases políticas clientelistas sin necesidad de ser dueños de tierra o gentes adineradas (Thoumi, 1994:21). Según Urrutia, esto permitió el desarrollo de una *“clase política bastante diferenciada de la clase empresarial y de los sindicatos. El negocio de esta clase es ser elegida y la política es la fuente de sus ingresos”* (citado por Thoumi, 1994:21). El proceso de clientelización se agudiza durante el Frente Nacional¹⁰ y expresa el pacto político entre los partidos conservador y liberal para la repartición del poder y de los recursos del Estado en forma milimétrica.

¹⁰ Como resultado de la confrontación bipartidista entre conservadores y liberales el país se adentra en un período conocido como la “violencia”, caracterizado por la polarización y enfrentamiento a muerte entre las dos corrientes políticas que dejó un saldo de aproximadamente 380.000 muertos. Para dar fin a este período las elites políticas realizan un pacto simbolizado en el Frente Nacional (1957-70), consistente en la alternación en el poder de los dos partidos tradicionales por espacio de cuatro años excluyendo las demás fuerzas políticas.

Con el Frente Nacional se acuerda en 1957 la división equitativa de los cargos de la administración pública por fuera de la carrera administrativa. “Más aún, la reforma constitucional de 1968 agregó al artículo 120 la paridad obligatoria en los cargos de la administración pública, hasta 1978 y, en aras del espíritu nacional, ordenó dar una participación “adecuada y equitativa” al segundo partido en las elecciones presidenciales. Por esta razón, Gilhodes alega que “no creemos que (como consecuencia del Frente Nacional) los partidos se hayan fusionado sino que sencillamente sus fronteras se borraron, sus ideologías se contaminaron”. Gary Hoskin, citando en múltiples ocasiones por Fernán E. González asegura por su parte que los partidos tradicionales en Colombia no tienen grandes diferencias ideológicas, programáticas o clasistas; propone que la conducta de los partidos no se aparta de las tendencias dominantes en la sociedad, y dice que el único interés de los partidos es ganar las elecciones” (Escobar, 1996: 121).

Ese pacto político, por un lado, lleva al surgimiento y/o radicalización de grupos y partidos que no encuentran espacios de participación en el marco institucional y que se apoyan en importantes grupos de trabajadores para impulsar su proyecto político. Por otro lado, contribuye a un proceso de deslegitimación del bipartidismo y pérdida de credibilidad en las relaciones clientelistas como relación política principal que articula el régimen político colombiano (Leal y Dávila, 1990:18).

Según las estadísticas, de 1959 a 1965 los trabajadores sindicalizados pasaron de 250.000 a 700.000 y las tasas de sindicalización (en relación con toda la población ocupada) subieron del 5,5% al 13,4%, uno de los más altos de la historia nacional. La tendencia huelguística, alimentada por la inflación y por el creciente abandono del sindicalismo por parte de los partidos y la iglesia, alcanzó proporciones epidémicas durante el gobierno de Guillermo León Valencia. Para torcer este rumbo Carlos Lleras introdujo dos cambios importantes en la legislación: fortaleció los sindicatos de empresa y estableció los “tribunales de arbitramento obligatorio” a los que deberían acudir las partes, transcurrido un limitado período de huelga. Este oleaje huelguístico desgastó el liderazgo de las dos grandes centrales, UTC y CTC, en particular el de la última (Palacios, 1995: 250).

En la medida en que los partidos tradicionales pierden influjo directo sobre el movimiento sindical y orientan su acción hacia otros sectores sociales, los partidos y grupos de izquierda buscan estrategias para llenar este espacio con miras a fortalecer su ideario político.

El régimen político excluyente lleva a la formación de una izquierda no democrática (López de la Rocha, 1994) y hace más conflictiva la relación entre empresas/Estado y trabajadores. En los años sesenta la revolución cubana

cuestiona la hegemonía del Partido Comunista sobre la izquierda colombiana y estimula su diversificación y fragmentación ideológica, proceso acelerado por la ruptura chino-soviética a mediados de la década. Para los años setenta la división política entre los grupos de izquierda se radicaliza en torno a las diferentes respuestas dadas a cuestionamientos como qué tipo de sociedad había que construir, cuál era el camino para lograrlo, cuál grupo social era la vanguardia de la revolución (el campesinado o la clase obrera) y cuáles eran los medios de lucha para acceder al poder (¿era necesario utilizar todas las formas de lucha, incluso la armada?) (De la Torre, 1976)¹¹.

La radicalización de la izquierda colombiana va a influir, directa o indirectamente, sobre las formas, mecanismos y terrenos de la negociación colectiva. Esa influencia en las organizaciones sindicales es selectiva y parcial. En los años 60 y 70, época de mayor dinamismo sindical, su acción está centrada, a nivel de la industria, en empresas grandes, multinacionales y con capital estatal. También ejerce poder y control sobre parte del sector financiero y público y en empresas donde la lucha supera las reivindicaciones económicas y el principio de solidaridad de clase convoca a los trabajadores a involucrarse en el destino del país.

Influye sobre las orientaciones de buena parte de los sindicatos denominados “*independientes*” o “*no confederados*”. Independientes en el sentido en que proclaman independencia absoluta respecto a los partidos políticos (en especial

¹¹ Además, según Herran, en 1959 surge el MOEC (movimiento Obrero, estudiantil y campesino) que desembocaría, en 1969, en el Movimiento Obrero Independiente y Revolucionario (MOIR) actual y cuyas siglas indican la vocación sindical clasista del movimiento político. De otra parte, la CSTC nace en 1964 como brazo sindical del Partido Comunista de Línea Moscú. En 1962 un grupo de trabajadores de las empresas públicas (de Cali y Medellín) empieza a organizar Fenasintrap, que en un principio es proclive al P.C., pero que luego se vuelve M.L. (Marxista Leninista). El ELN (grupo guerrillero) trabaja con los obreros de Barranca, etc. (1981: 64).

los tradicionales), la iglesia y los patronos y señalan como uno de sus objetivos prioritarios buscar la unidad del movimiento sindical (Osorio, 1987). El apoyo irrestricto de la CTC y la UTC al Frente Nacional marcó el distanciamiento de estas centrales con los sectores obreros influidos por la izquierda. Mientras tanto, la Guerra Fría contribuyó a aproximar a los dos partidos tradicionales en este campo: los conservadores reafirmaron su fe anticomunista y la dirección liberal colaboró en “limpiar” la CTC.

A partir de la década del sesenta el Estado se convirtió en el principal empleador y con ello surge una amplia capa de empleados de “cuello blanco” que por su vínculo con el Estado carece del derecho de asociación, caso de los trabajadores públicos, o si lo tienen le es negado el derecho a la huelga, caso de los empleados oficiales. En este marco restrictivo, el Estado no es ajeno al fortalecimiento de posiciones radicales en el movimiento sindical; Londoño señala que *"la carencia de un marco legal de negociación, su situación económica y laboral y una atmósfera sindical y política propicias, fueron factores que estimularon la sindicalización masiva de los trabajadores y su polarización política"*¹².

La sobreposición de intereses políticos de los partidos o grupos de izquierda sobre los intereses de los trabajadores contribuye a la fragmentación del movimiento sindical y, en los últimos años, al deterioro de la legitimidad social de los sindicatos y/o a la criminalización de sus luchas.

La vinculación de algunos partidos de izquierda con grupos guerrilleros, fundamentada en la tesis de la necesidad de *"combinar todas las formas de*

¹² Londoño señala que en el sector estatal "los conflictos son motivados por una legislación y una práctica laboral que sustraen a este sector de los derechos de contratación colectiva y huelga, que determinan para la mayoría, en forma unilateral, sus condiciones laborales y conducen a que no se haya logrado la implantación de una carrera administrativa del servicio civil concertada con los trabajadores" (en: Gómez, B. *et al*, 1986: 168).

lucha", ha dificultado su inserción a la vida política y la construcción de una izquierda civilista (López de la Roche, 1994: 150-152). Esta ambigüedad táctica ha llevado de manera generalizada a asociar a las organizaciones sindicales con los partidos de izquierda y con la guerrilla, tachando a sus integrantes de subversivos y propiciando acciones violentas que atentan contra la integridad física de los líderes sindicales. En la última década la situación se agravó por la presencia de grupos paramilitares que ven en los actores sindicales potenciales colaboradores de la guerrilla, señalamiento que los hace presa fácil de la violencia desatada por la "guerra sucia". En este marco de radicalización del conflicto político-militar, los trabajadores no logran convertirse en actores sociales válidos con capacidad suficiente de concertación o negociación; resultan fuertemente golpeados por la guerra sucia: "entre 1986 y 1990 fueron asesinados 489 sindicalistas por grupos paramilitares, policías o militares" (Dombois y Pries, 1993: 113)¹³. Igualmente, los trabajadores han sido víctimas de grupos guerrilleros, para ellos es difícil ganar autonomía¹⁴.

La ambigüedad de la táctica de la "combinación de todas las formas de lucha" por parte de los partidos o grupos de izquierda ha propiciado que muchos de los conflictos propios de las relaciones industriales, la huelga, por ejemplo, sean asumidos como problemas de orden público. En las empresas con sindicatos bajo su influjo las relaciones industriales tienen un carácter clasista y suelen ser

¹³ El periódico El Tiempo informa que según la CUT, en 1988 fueron asesinados 92 trabajadores sindicalizados, que se sumaron a los 2.900 muertos en los diez últimos años. La ENS reportó 530 trabajadores desplazados hacia otras regiones del país en 1998 (El Tiempo, 1999).

¹⁴ Según Jaramillo "en 1992 fueron asesinados 190 sindicalistas, 85 de ellos, equivalentes al 44%, laboraban en actividades agrícolas, entre los cuales 57 estaban vinculados con el sector bananero. Las muertes en su mayoría tienen origen en la reciente distancia que han tomado ciertos sindicatos frente a la guerrilla, que ha degenerado en represalias y, en segundo lugar, han caído en enfrentamientos con las fuerzas armadas debido a su doble condición de sindicalistas y guerrilleros" (Jaramillo, 1994:75).

resueltas, por ambas partes, como relaciones entre "amigo-enemigo", fortalecidas por una cultura del "conflicto" y "antisindical".

Independientemente de la presencia de fuerzas de izquierda dentro de las organizaciones sindicales, para la gran mayoría de los empresarios colombianos estas organizaciones representan un mal necesario que hay que controlar o, simplemente, es el enemigo al que hay que marginar o excluir de las relaciones industriales.

En todo este proceso de fragmentación, de politización y de clientelización de las organizaciones sindicales, que se traduce en debilidad y frágil legitimidad del movimiento sindical colombiano, los trabajadores de base suelen ser convidados de piedra a pesar de ser los directamente afectados.

La ausencia de prácticas democráticas en el interior de los sindicatos, federaciones y centrales; las políticas empresariales reacias a brindar espacios de negociación a los trabajadores; las relaciones de empleo inestables, el desempleo creciente; la guerra sucia y la percepción de hacer parte de organizaciones burocratizadas que a veces se alejan de la defensa de sus intereses, orientan acciones individuales e individualistas de los trabajadores de la base poco interesados en participar en acciones sindicales.

Por último, estos jóvenes trabajadores, provistos de una mayor escolaridad y calificación, carentes de idearios políticos, son fruto de un país desangrado por la violencia y por la intolerancia política que no conoce una cultura democrática, como se ilustrará en los estudios de caso.

6.1.2. La concertación

Pecaut afirma que Colombia asumió un “esquema liberal de industrialización”.

“Cuando los problemas de repartición de poder se constituyen en el centro de los conflictos políticos y no las diferentes políticas de desarrollo, el Estado tendrá mucha dificultad en trazar políticas coherentes y racionales. Entre los empresarios, así como entre los otros grupos económicos, se observa la tendencia a reivindicar una fuerte autonomía de decisión y a defender el esquema liberal de desarrollo” (1973: 40).

Según esta interpretación, los sindicatos pueden apelar al juego de la negociación colectiva, los industriales disfrutaban de un fuerte poder de decisión. Uno de los elementos de esta lógica de acción sindical puede consistir en el rechazo - compartido por los patronos- de una mayor intervención del Estado en el terreno de los salarios o de las prestaciones sociales y también, eventualmente, en el dominio de la política económica (Pecaut, 1973: 34).

Si bien a nuestro entender la interpretación de Pecaut es correcta en un “esquema de industrialización liberal”, varios estudios desestiman el poder de los empresarios como “grupo de presión” debido a su diversidad de intereses y a la relativa autonomía del Ejecutivo frente a la sociedad civil -llámese empresarios y sindicatos- e, incluso, frente a los partidos. Autonomía que asume fuertes visos legales con la Reforma del 68, la cual reviste al ejecutivo de amplios poderes y da vía a una mayor intervención del Estado en la regulación de las relaciones laborales¹⁵. Esta autonomía no significa la existencia de un Estado fuerte; más

¹⁵ Refiriéndose a la Reforma del 68, Navajas trae a colación el peso relevante del ejecutivo en la regularización de las relaciones laborales. “... durante los gobiernos del llamado "Frente Nacional" han caído bajo la andanada oficial numerosas conquistas de los trabajadores. Se recortó el derecho de huelga, se institucionalizaron los contraplegos patronales, se montaron los Tribunales de Arbitramento Obligatorio, se oficializó el sistema de lo contratistas, se facultó al presidente del república para ilegalizar cualquier huelga, se usurparon las cesantías de los trabajadores al crearse primero el Fondo Nacional del Ahorro y luego, los fondos regionales de capitalización, se legalizaron los consejos verbales de guerra para los obreros con la

aún, la recurrencia continua a estados de excepción como el Estado de Sitio y la Emergencia Económica es expresión de su debilidad y fragmentación interior. En el Estado de derecho colombiano, el autoritarismo se ha expresado en Estado de Sitio permanente, arma jurídica empleada para neutralizar los efectos políticos y sociales de la creciente presencia de masas urbanas, convertidas en base de opinión y de electorado, por las movilizaciones liberales y posteriormente por los grupos o partidos de izquierda¹⁶.

Desde 1948, gran parte de la normatividad política por la que se rige el ciudadano colombiano ha sido dictada bajo Estado de Sitio -no es ni “estado de paz” ni “estado de guerra”-; el presidente y toda la rama ejecutiva adquieren poderes extraordinarios y excepcionales para definir discrecionalmente qué conductas políticas constituyen atentados al orden, se excluye así a la jurisdicción ordinaria y con ella al *habeas corpus*. Las más importantes reformas económicas y laborales también han sido emitidas bajo el estado de excepción y/o Emergencia Económica.

promulgación de los decretos 250 y 1518 y a los trabajadores oficiales se les ha venido arrebatando los derechos de asociación y contratación colectiva al ser clasificados como empleados públicos, gracias a la aplicación de la Reforma Administrativa adelantada por el gobierno a partir de 1968... Con la reforma constitucional de 1968 se suprimieron en esencia los derechos de organización, movilización, contratación colectiva y huelga, desecándose, desde entonces la adopción de políticas antiobreras, contenidas en el Plan Trienal del Desarrollo” (1974: 223).

¹⁶ El Ejecutivo se convierte en verdadero poder legislativo. Palacios afirma que “desde 1948 hasta hoy, la legislación penal ha sido expedida bajo el régimen de Estado de Sitio y ha establecido multiplicidad de jurisdicciones especiales y paralelas, incluida la jurisdicción militar aplicada a particulares (hasta su prohibición en la Constitución de 1991), cuya ineficiencia ha sido similar a la de la jurisdicción ordinaria” (Palacios, 1995: 332) “Nunca cesó la fascinación draconiana de los gobiernos. En aras de la seguridad del Estado, los gobiernos liberales de Julio César Turbay y de Virgilio Barco emplearon los poderes extraordinarios del estado de sitio para expedir tres Estatutos: el de Seguridad Nacional (1978), el de Defensa de la Democracia (1988) y el de Justicia (1989) que es su versión corregida y mejorada. Todos ellos penalizan conductas en las que se incluyeron diversas formas de protesta social y ciudadana, permitidas en cualquier Estado de derecho. Los dos últimos Estatutos, y en base a las facultades extraordinarias del presidente, se convertirían a fines de 1991 en un elemento central de la legislación penal” (Palacios, 1995: 333).

Gran parte de la legislación laboral se ha establecido en un estado de excepción lo cual le resta capacidad de acción a los sindicatos pero al mismo tiempo los hacia dependientes del Estado más no de los partidos políticos. El “esquema liberal” descarta la incorporación de las organizaciones sindicales al sistema político para entrar a concertar con los empresarios y el Estado, principio básico de regulación de las relaciones industriales en algunos países desarrollados. Primará la negociación más no la concertación a nivel de empresa, con el agravante de la tradicional hostilidad frente a la organización sindical por parte de los empresarios, pues aún prevalece la cultura de que los “*patrones otorgan, no discuten*”.

El neocorporativismo es uno de los sistemas políticos sustentados en la concertación; según Maravall:

“había consistido en un modelo de estrategia que incorporaba a organizaciones de intereses (y muy específicamente a los sindicatos) al proceso político, compartiendo con los gobiernos el diseño y ejecución de las políticas económicas. En dichos modelos los gobiernos perdían autonomía a cambio de ganar reciprocidad: a través de la cooperación de estos interlocutores, lograban también la de amplios sectores de la sociedad” (1995: 217).

Colombia no cuenta con una tradición de concertación debido a la existencia de un sistema político excluyente y oligárquico, a la relativa autonomía de las élites políticas, a la ausencia de un movimiento obrero clasista, centralizado y con poder de movilización y a la inexistencia de una clase empresarial con voluntad política para concertar con los trabajadores y con el Estado. Más aún, los patrones no tienen ni jurídica ni socialmente la responsabilidad para involucrar a los empleados en las decisiones diarias o estratégicas de la empresa.

En este sentido para el caso colombiano es inapropiado hablar de un sistema de relaciones laborales basado en la “*political bargaining*” en la que los recursos de

poder están concentrados de manera importante en el Estado y en las estructuras empresariales, caso del sistema corporativista. Es decir, se recurre al sistema político para la definición de los terrenos y alcance de la regulación entre capital y trabajo (Dombois, 1995:11). A pesar de la bajas tasas de sindicalización existentes en Colombia, se acercaría un poco más al "*collective bargaining*": la fuente y recursos de poder residen en la negociación entre empresas y trabajadores, bien sea a nivel de la empresa, de la rama o de la industria en general.

A diferencia de algunos países desarrollados, en Colombia la normatividad tiene más un carácter sustantivo que procedimental. Para gran parte de los trabajadores la Ley regula aspectos como el monto del salario mínimo y de las prestaciones sociales, los tiempos de trabajo (duración de la jornada laboral, horas extras, recargos, vacaciones), los principios básicos que son fuente de despido en el interior de las empresas y los márgenes de sanciones, el número mínimo de trabajadores para organizarse colectivamente y la legalidad de las huelgas, entre otros asuntos. Además, cuando un conflicto traspasa los límites de tiempo estipulado por la Ley es el Estado, a través del Tribunal de Arbitramento, quien determina cuál de los intereses de las partes en conflicto prevalece.

De hecho, grupos importantes de trabajadores no están sindicalizados por laborar en empresas de menos de 10 trabajadores (una cuarta parte del personal ocupado en la industria), por pertenecer al sector público o simplemente porque no poseen una relación salarial. La débil capacidad de movilización del movimiento sindical se expresa en su baja tasa de sindicalización, 6% de la población ocupada, y en su fragmentación, tanto vertical como horizontal.

Si bien entre los estudiosos existe unanimidad respecto a la debilidad del movimiento sindical, no existe un total acuerdo sobre la capacidad de presión de

los gremios empresariales ante el Estado. Mientras Uruburu y Reveiz afirman que los gremios económicos colombianos tiene un papel significativo en las decisiones económicas, políticas y sociales, Urrutia señala que son simples “tigres de papel”.

Uruburu afirma:

“Los gremios se ven en la necesidad de unificar sus intereses a fin de ganar representación frente a los poderes públicos a la vez que buscan entregar su vocería y representación a dirigentes destacados de la elite política¹⁷ (ex-presidentes, ex-parlamentarios, ex-ministros, etc.) con el propósito de ganar una mejor posición en la toma de decisiones fundamentales, particularmente aquellas de política económica que en forma más inmediata comprometiesen los intereses sectoriales representados por el respectivo organismo gremial” (1987: 20).

La capacidad de un gremio para accionar sobre el Estado se encuentra determinada por las características personales de su dirigente; por sus vínculos personales con los directivos a nivel del ejecutivo, de los ministerios y de las instancias encargadas de la dirección, control y gestión de las políticas intervencionistas de tipo económico y por la coincidencia de los intereses del gremio con los intereses de gobierno de turno. De ahí que el proceso de toma de decisiones resulte ser ante todo un proceso de vínculos y compromisos partidistas (Uruburu, 1987: 97). Compromisos, además, que suelen tener un

¹⁷ Tradicionalmente los presidentes de gremios eran o políticos o personas vinculadas a empresas privadas, ahora suelen ser tecnócratas por las ventajas que puede representar este vínculo, Urrutia señala cuatro. “Primero, el ex-funcionario conoce cuál es el proceso decisorio en el gobierno y puede definir qué estrategia es la más eficiente para lograr que el gobierno adopte o no adopte una medida que le interese a los afiliados. Segundo, el ex-funcionario probablemente conoce a los directivos del sector público y tiene acceso a ellos. Tercero, un funcionario le pasa al teléfono o recibe a un ex-ministro, quien es una persona respetada y conocida. Finalmente, los ex-funcionarios han tenido ocasión de conocer reporteros y periodistas y pueden tener más acceso a los medios de comunicación. Los antecedentes de los presidentes de gremio apoyan la hipótesis de que su escenario de acción es la rama ejecutiva y que las tácticas de los gremios incluyen la gestión individual con funcionarios y la presión a través de los medios de comunicación (Urrutia, 1983: 43).

carácter discreto en la medida en que en el interior del gremio concurren ambas corrientes partidarias, sin descartar el paso de hombres de empresa a la vida pública, común en Colombia.

Para Urrutia, al contrario, los gremios son “tigres de papel” pues las asociaciones que representan reciben un apoyo precario de solo una pequeña proporción de las empresas en cada sector. Además de ser económicamente débiles, los gremios no pueden movilizar apoyo político a favor de determinadas tesis, o de políticos que miren sus peticiones con simpatía (1983: 11).

Sin embargo, señala que tales organizaciones parecen útiles para el mantenimiento de la democracia en Colombia.

“En primer lugar, la efectividad de los gremios, como están organizados en el país, depende de la libertad de prensa y de crítica, con lo cual ayudan a mantener a los empresarios privados fieles a los principios democráticos. (..). Por otra parte, la crítica de los gremios hace difícil que un gobierno o unos funcionarios públicos opten por ensayar políticas económicas muy radicales. Esto ha mantenido cierto gradualismo en la política económica, fenómeno que no solo ha llevado a un crecimiento económico constante, sino que al evitar los sobresaltos, ha disminuido el conflicto político generado por cambios abruptos y transitorios del ingreso y del poder económico” (Urrutia, 1983:12).

Ambos autores reconocen que el caso de la Federación de Cafeteros es *sui generis* porque es como un Estado dentro del Estado. Su poder económico le permite proveer a las zonas campesinas bajo su influencia de infraestructura física (escuela, carreteras, centros educativos y de salud) lo que le posibilita ejercer control político sobre las clases subordinadas, sin necesidad de pasar por el Estado (Uruburu, 1987: 31)¹⁸.

¹⁸ Aunque la Federación siempre ha tratado de marginarse de los asuntos partidistas los cafeteros, sin duda, tienen mucha influencia política. Los 60 principales municipios cafeteros ponen cerca del 12% de la votación nacional. Esta fuerza electoral le da varios representantes

Si bien se podría pensar que los gremios económicos han logrado incorporar al sistema político sus intereses, a través de los partidos, su influjo en la política económica, social y política es limitado, como es limitado el papel de los partidos políticos, debido a que el régimen presidencialista reviste de relativa autonomía al ejecutivo para la elaboración e implementación de las políticas; es más, cuando el ejecutivo se ha visto demasiado obstruido por el legislativo no ha dudado en acudir a figuras como el Estado de Sitio o la Emergencia Económica¹⁹.

Con el tiempo, la capacidad de presión de los gremios económicos se ha ido debilitando²⁰. Por ejemplo, en los intentos de liberar las importaciones entre 1975 y 1979, la industria, en parte a través de la ANDI²¹ y el resto de las agremiaciones, pero en particular dado el peso político de los textileros, logró colocar límites a las medidas de liberación. Pero cuando dicha política hizo parte del programa de modernización adelantado por Gaviria bajo la presión de los requerimientos hechos por la banca internacional para realizar los préstamos, el gobierno la llevó a cabo independientemente de la presión de los diferentes gremios, aunque hay que anotar que después diseñó políticas sectoriales de

cafeteros en el congreso a los productores y los hace un grupo estratégico en cualquier campaña electoral. (Urrutia, 1983:143).

¹⁹ El Código Sustantivo de Trabajo (1944), y su respectiva reforma en 1965, se dio bajo la figura jurídica de Estado de Sitio, igual sucedió, por ejemplo, con el Régimen de Cambios expedido bajo estado de sitio, el 20 de marzo de 1951. Urrutia afirma que debido al mecanismo excepcional del artículo 122 o de Emergencia Económica, los gremios tuvieron poca influencia en la Reforma Tributaria de 1974. No hubo procedimientos que hicieran posible la intervención gremial ni en las discusiones del Consejo de Ministros, ni a nivel parlamentario cuando se discutió la aprobación de las medidas de emergencia (Urrutia, 1983: 193). Naturalmente los gobiernos han cedido en parte ante las peticiones realizadas por los gremios prueba de ello es la inexistencia de un régimen tributario progresivo.

²⁰ Según Pecaú, “el sector industrial se muestra capaz de ejercer una influencia decisiva sobre las decisiones del poder político, hasta 1953” (1973:53).

²¹ ANDI: Asociación Nacional de Industriales.

protección a los textileros. Caso similar ocurrió con la Reforma Laboral realizada en 1990 en la que los gremios, según Vanegas (1996), no tuvieron un papel preponderante en sentido estricto, sino que ésta respondió a las demandas de flexibilización laboral acordes al plan de la Banca internacional como condición para la modernización.

En resumen, sí hay influencia de los sectores económico sobre las decisiones del poder político, pero limitada debido al sistema político existente, caracterizado por un régimen presidencialista, por el poco peso de los partidos políticos en el diseño de políticas económicas y por la fragmentación de intereses entre los grupos empresariales. Más aún, habría que estudiar si los grandes grupos económicos (Santo Domingo, Ardila Lule, Sarmiento Angulo, entre otros) tienen acceso directo a la presidencia o a sus respectivos ministerios sin recurrir a la mediación gremial, pues la bastedad de sus intereses económicos rebasa e incluso puede entrar en contradicción con los intereses de un gremio en particular. Sin embargo, no hay que desestimar su control sobre los medios de comunicación, estratégicos en la formación de la opinión pública, poder del que son conscientes los partidos y los gobiernos.

Por último, la recesión económica que ha sumido al país en la peor crisis de su historia, ha golpeado con mayor fuerza al sector industrial, restándole capacidad de acción a tal punto que gremios estratégicos y con un alto reconocimiento social, como era Fedemetal, se vieron obligados recientemente a cerrar sus instalaciones ante la imposibilidad de continuar financiando su actividad.

Revéiz señala que las normas legales sobre participación desfavorecen en forma abrumadora al sector del trabajo y concluye lo siguiente:

"a) los representantes del Gobierno, en todos los casos superan el 60% de los miembros de las instituciones. La mayor participación del gobierno se registra cuando se agrupan las entidades que tienen que ver con las políticas sectoriales (excluyendo los comités sectoriales del Ministerio de Desarrollo). Sobre 421 miembros, 304 (72%) son del Gobierno, 86 (20%) del sector privado, 15 (3%) de los trabajadores y 16 (3%) de senadores, representantes y de otros. Cuando se incluyen los comités sectoriales del Ministerio de Desarrollo la participación del sector privado pasa a 24% (1980: 161).

b) es importante pero desigual la participación del sector privado en las instituciones que tienen que ver con la política económica, con impacto redistributivo de corto plazo. Sobre 152 miembros, hay 96 representantes del Gobierno (63%), 47 del sector privado (30%), 7 de los trabajadores y consumidores (4%) y 2 de los senadores, representantes y otros, o sea el 1%.

c) el sector privado parece tener mayor representación en los comités sectoriales (en el sector industrial)".

Esta afirmación concuerda con la conclusión de Bejarano:

"... la actividad gremial tiene poco peso en la estructura de decisiones de la política económica, que en definitiva resulta ser la verdadera reguladora de la intervención del Estado, mientras que tiene un relativo peso en las discusiones de la política sectorial que a menudo, por la predominancia de la política económica, de corto plazo tiene poca capacidad de implementación" (citado por Vanegas, 1996, Bejarano, 1985:330).

d) "La representación de los trabajadores, asociaciones de campesinos y representantes de los consumidores es baja en su conjunto. Sólo en el sector agropecuario alcanza el 6% y es mínima en el sector industrial" (Revéiz, 1980: 161)

En la fijación del salario mínimo los gremios económicos suelen tener poder para concertar con el gobierno mientras el papel de las organizaciones sindicales "*sólo consiste en que se nos da la oportunidad de dejar constancias*", como decía

en cierta oportunidad Jorge Carrillo, presidente de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores). Aunque, recientemente para evitar una total arbitrariedad por parte del gobierno de turno, la Corte Constitucional estableció que el aumento del salario mínimo, cuando es definido mediante decreto por el gobierno ante una falta de consenso en la Comisión Permanente de Concertación Políticas Salariales y Laborales, no puede ser inferior al porcentaje del Índice de Precios al Consumidor del año que termina (Peñaranda, 2000).

Herrán afirma que tampoco hay consenso entre los representantes del Estado y los grupos sindicales más radicales frente a la concertación.

“Los sectores extremos del capital y del trabajo parecen dispuestos a llevarla hasta sus últimas consecuencias. Los primeros, porque se oponen a que el sindicalismo de izquierda marxista forme parte del sistema, puesto que no es controlable, o, en otras palabras dócil, y buscan por lo mismo reprimirlo. Los segundos, porque le dan prioridad a la desestabilización del sistema y rechazan cualquier tipo de concertación, “síntoma de la colaboración de clases”, que no se compadece con el objetivo mediato de la revolución” (Herrán, 1981:202).

Actualmente, las corrientes más radicales dentro del movimiento sindical tienden a perder influjo y se observa una mayor disposición de sus dirigentes a concertar con el Estado y los empresarios aspectos básicos sobre el trabajo y el no trabajo. Sin embargo, hasta el momento los gobiernos siguen desestimando la participación real de los trabajadores en las mesas de negociaciones.

En resumen, no existe una tradición de participación y de concertación entre empresarios, trabajadores y Estado, lo que explica el escaso poder de mediación de las relaciones laborales institucionalizadas para regular la empleabilidad, las condiciones de trabajo y el conflicto entre trabajadores y empresarios, lo que releva el papel de la empresa como institución básica reguladora y la diferenciación, segmentación y fragmentación entre los trabajadores.

6.1.3. Poder y estructura sindical

6.1.3.1. Poder del actor sindical

Para Lange, Ross y Vannicelli (1991) son dos la funciones básicas de las organizaciones sindicales:

“... los sindicatos, en cuanto instituciones, son sistemas de mediación e intercambio regular. En el nivel más elemental, esas instituciones actúan como mediadores en la relación entre quienes necesitan vender su fuerza de trabajo y quienes pueden comprarla. Esa actividad de mediación en el mercado de trabajo, o al menos el intento de llevarla a cabo, es el rasgo común y la característica mínima para calificar a una institución de sindicato. Pero los sindicatos pueden desarrollar –y en distinto grado casi todos los sindicatos de las democracias industrializadas avanzadas desarrollan- una actividad de mediación en la vida política, entre los trabajadores, de un lado, y el Estado y los partidos políticos, de otro. Su influencia y poder están en relación directa con su capacidad de cumplir de la forma más eficaz posible esas funciones de mediación en el mercado y en la política” (1991:294).

Siguiendo el planteamiento de estos investigadores, el cumplimiento de las funciones de mediación dependería, en primer lugar, de la disposición de los trabajadores, portadores de fuerza de trabajo, para aceptar que los sindicatos los representen. Los trabajadores colombianos suelen ser ambiguos para afiliarse y participar de manera activa en la organización, por razones que van más allá de la simple estrategia del “gorrón” planteada por Olson (1965). Es el caso de la cantidad de trabajadores en situación de inestabilidad laboral que ingresan, salen o permanecen en las empresas sin que su situación cambie. a) Existe una fuerte despolitización de los jóvenes que ingresan a la industria, b) carecen de una cultura obrera y por ende de una tradición de asociación, c) las estructuras empresariales obstaculizan su afiliación, poniendo en peligro su condición de asalariado, d) el conflicto político en que se debate el país ha criminalizado la lucha sindical y ha despojado a algunos sectores de la confianza y seguridad

mínimas, y e) la burocratización o politización de las organizaciones sindicales le han restado legitimidad.

En fin, la situación en que se desenvuelve el trabajador le deja pocos espacios de elección. Sus estrategias de afiliación y participación activa en el sindicato dependerán no sólo de los incentivos que ofrezca la organización sindical (materiales, funcionales, de identidad y sociales²²) sino del contexto social, político y económico en que se encuentra, de la representación social que tenga de estas organizaciones mediadoras de sus intereses, pero, sobre todo, de su condición particular de empleo (tipo de contrato) y del poder social de negociación del sindicato. Es decir, de sus recursos de poder (oficio, profesión, apoyo familiar, márgenes de estabilidad laboral) y los de la organización.

La situación en que viven los trabajadores que ingresan actualmente a la industria los despoja de poder efectivo; sólo si la organización sindical cuenta con una tradición de lucha y recursos de poder, la puesta en acto de sus limitados recursos podría ser efectiva. Es un círculo vicioso, los recursos de poder del sindicato se sustentan en la capacidad de movilizar a sus miembros; y los trabajadores, individuos en situación de precariedad, no se muestran dispuestos a participar si la organización no es suficientemente sólida, es decir, si los costos de participar son menores que los beneficios potenciales.

²² Para Lange *et al*, es posible distinguir cuatro tipos de incentivos: a) Los incentivos *materiales* son “compensaciones tangibles: dinero o bienes y servicios susceptibles de una valoración monetaria ... b) Los incentivos *funcionales* son los objetivos suprapersonales que se identifican con los fines que justifican la existencia de la organización que se trata de alcanzarlos tenga éxito, aunque se parcial... c) Los incentivos *de identidad* consisten en “las compensaciones intangibles derivadas del hecho de asociarse” y en los vínculos sociales por una organización que se declara dispuesta a promoverlos frente a la resistencia de otras organizaciones... d) Los incentivos de *sociabilidad* consisten en “las compensaciones intangibles derivadas del hecho de asociarse” y en los vínculos sociales interpersonales que tienen en la conciencia de formar parte de un grupo definido y relativamente pequeño (1991: 297).

La participación y movilización del trabajador que cuenta con cierta estabilidad laboral y hace parte de la minada base sindical, dependerá de la tradición de lucha *en y de* la organización, de la legitimidad y confianza que le inspire el sindicato, de la indispensabilidad y efectividad que a su juicio tenga su participación para el logro de un determinado objetivo, y, en especial, de las expectativas sobre las estrategias empresariales si la movilización o participación fracasa. En el momento de la recolección de la información, la estrategia de este tipo de trabajador era “garantizar lo mínimo y evitar movilizarse por lo máximo”. Al final primaba el *temor* más que el *cálculo racional* de no participar y de gozar de los posibles beneficios de su movilización. Esta estrategia se correspondía cada vez más con la de los sindicatos: una actitud pragmática de distanciarse de *estrategias ofensivas* y acercarse a lo que podría llamarse una “*estrategia oportunista*”, que en una coyuntura histórica garantiza temporalmente la sobrevivencia de la organización pero que a largo plazo termina minando su credibilidad y recursos de poder, como en su momento se reflexionará.

En segundo lugar, la capacidad de mediación de las organizaciones sindicales depende también de la medida en que los empresarios o los agentes políticos en cuestión consideren necesario o conveniente aceptar a los sindicatos como mediadores para obtener lo que desean de los trabajadores (Lange, *et al*, 1991: 295). Como se ha señalado, la violencia recurrente en que ha vivido y vive el país, no ha favorecido un amplio proceso de institucionalización de las organizaciones sindicales. Además, de la tradicional hostilidad de la clase empresarial frente a los sindicatos, el recrudecimiento de la lucha política en el marco de la “*guerra fría*” entre partidos tradicionales y grupos o partidos de izquierda, legales o ilegales, llevó a criminalizar la lucha de los trabajadores y ha restarle validez a su capacidad de mediación con la empresa y con el Estado.

En resumen, podríamos señalar que las organizaciones sindicales colombianas no han logrado cumplir con eficacia su “*función de mediación en el mercado y en la política*”, en lo cual confluyen, en parte, con el movimiento sindical latinoamericano. Retomando los parámetros señalados por Wachendorfer (1995), algunas de sus características lo asemejan:

- a) Su endeble institucionalización a nivel del ámbito político y empresarial.
- b) Su “*autonomía reducida*” sin que ello suponga, como en el caso México o Argentina, que el Estado hubiese intentado que los sindicatos renunciaran a su autonomía otorgándoles privilegios o concesiones a cambio de restringir su campo de acción²³. La autonomía limitada se refiere más a la influencia de los partidos y grupos políticos, tanto legales como ilegales, en la configuración de las estrategias y de los medios.
- c) Su escasa capacidad para influir en la configuración del orden social.
- d) Su precaria posición en el sistema político y social no le asegura una cierta estabilidad y una garantía de sobrevivir también en tiempos críticos.
- e) Su deficiencia político-organizativa, el predominio de los sindicatos de empresa sin mayor articulación con sindicatos de nivel superior –excepto Brasil y Argentina.
- f) Su falta de apertura social y política releva bien su radicalidad o su posición inmediateista y particularista orientada a “conservar lo logrado” y proteger a sus afiliados, desestimando su papel de ser la representación

²³ Excepto en los años treinta, como ya se anotó.

directa y sociopolítica de los intereses de los trabajadores (Wachendorfer, 1995: 28).

Si su influencia y poder están en relación directa con su capacidad de cumplir con eficacia las funciones de mediación en el mercado y en la política, se concluye que las organizaciones sindicales son un actor débil y con escaso poder social de negociación, situación que explica su débil capacidad de regulación del sistema de relaciones laborales en Colombia. Una expresión de su debilidad es la estructura sindical del país, como veremos a continuación.

6.1.3.2. Estructura sindical

El conflicto político-militar ha contribuido a fragmentar el movimiento sindical colombiano; en él se relevan las pugnas internas ocasionadas por diferencias ideológicas y políticas. Las posiciones intolerantes de los diferentes grupos se traducen en el no reconocimiento del discurso del otro y en la dificultad de la construcción de un proyecto que universalice los intereses de los trabajadores.

Según el censo de 1984 el sector "independiente"²⁴ representaba el 51% de la fuerza laboral sindicalizada; la UTC el 19,5%, la CTC el 13,1%, la CSTC 10,8%

²⁴ "En la búsqueda de la unidad sindical en 1976, en Medellín, se realizó un encuentro del sindicalismo independiente con la presencia de múltiples organizaciones con diferentes orientaciones políticas, entre ellas: FENASINTRAP (fundada en 1961), FEDEPETROLEOS (desde 1944), Sintracoltabaco, Cosaco, bloque sindical independiente de Antioquia, Sintrabanca, Sittelecom y cerca de ciento quince sindicatos que se hicieron presentes y conformaron lo que se denominó Sindicalismo Independiente y Clasista, SIC. Su plataforma de lucha se basaba en la políticas de principio de los cinco "antis": antipatronal, antioligárquico, antimperialista, antirrevisionista y anticlerical" (Osorio, 1987: 3).

y la CGT el 5,6²⁵. Un total de cuatro centrales y un sector mayoritario no afiliado a ninguna central, que expresan la correlación de fuerzas adscritas tanto a los partidos tradicionales como al Partido Comunista y de una cantidad de grupos de izquierda fragmentados en su interior²⁶.

El censo de 1993 muestra un cambio importante en cuanto a la unidad del movimiento sindical. Los trabajadores no confederados pasan de representar el 51% al 19,9% de la población sindicalizada como resultado la vinculación de un buen número de sindicatos de este sector a la Central Unitaria de Trabajadores - CUT- fundada en 1986. Actualmente, en el sindicalismo independiente quedan algunas de las organizaciones más radicales con supuestos vínculos con grupos guerrilleros pero también otras que no reconocen ningún tipo de asociación, bien porque consideran que deben ser plenamente "autónomas", o porque creen que su afiliación a un organismo superior puede enturbiar los lazos de "confianza" y compromiso, a veces incondicional, entre la organización y la empresa, como ocurre en algunas empresas textiles.

²⁵ La Unión de Trabajadores de Colombia (UTC) en sus orígenes con fuerte influencia del Partido Conservador y de la iglesia, la Central de Trabajadores de Colombia (CTC) en los años 30 fue una de las principales fuerzas sociales que ayudó a recuperar el poder al Partido Liberal, la Central General de Trabajadores (CGT) con fuerte influencia de la iglesia y de partidos socialdemócratas extranjeros y por último la Confederación Sindical de Trabajadores de Colombia (CSTC) con claros lazos con el Partido Comunista.

²⁶ Una muestra de la complejidad de los actores que participan en una decisión de orden político por parte de las organizaciones sindicales fue lo sucedido en el Tercer Paro Cívico de 1985. Osorio relata, "el Frente Sindical Democrático (FSD) integrado por la UTC, CTC y CGT junto con el Comité de Solidaridad Sindical (CNSS) optaron por la vía del diálogo, de las comisiones, del intercambio de documentos con el gobierno; en cambio la Confederación Sindical de Trabajadores de Colombia (CSTC) y las otras organizaciones sindicales conformaron el Comando Nacional del Paro y aprobaron la realización del Tercer Paro Cívico Nacional el 20 de Junio de 1985. La decisión fue respaldada por el Partido Comunista de Colombia, la Unión Patriótica, el M-19, el Ejército Popular de Liberación (EPL), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Frente Ricardo Franco, el Partido Revolucionario de los Trabajadores, Firmes, Patria Libre, etc.; en otras palabras las organizaciones que en una u otra forma trabajaban por la Central Unitaria y que participaron en la constitución de la CUT (Osorio, 1987: 22). El EPL, el ELN y FRF son grupos guerrilleros, el último ha desaparecido.

En 1986, después de varios intentos de unidad sindical abanderados por diferentes grupos del sector independiente y por la CSTC, se forma la CUT en medio de la represiones y de la violencia desencadenada de manera selectiva contra líderes sindicales y políticos de izquierda.

“... la CUT constituyó un formidable desafío a las confederaciones tradicionales. Más todavía, la CUT se veía a sí misma como el núcleo democrático social de una izquierda colombiana renovada, a la manera del altamente exitoso Partido dos Trabalhadores del Brasil, rechazando la estrategia exclusivamente sindicalista y convocando a los movimientos populares. Pero, a diferencia de su homóloga del Brasil, la clase trabajadora, dividida, débil y desmoralizada, no pudo constituirse en el punto de apoyo de una nueva política de izquierda. La CUT se convirtió en blanco de escuadrones de la muerte; para 1991 cientos de sus líderes y seguidores habían sido asesinados” (Chernick y Jiménez, citado por Cardenas M. 1997:69).

La CUT es el resultado de la desaparición voluntaria de la CSTC -central orientada por el Partido Comunista- en pro de la unidad, del descrédito de la UTC -que se desintegró por acusaciones de inmoralidad, de malos manejos administrativos, de enriquecimiento ilícito de algunos de sus miembros y de abandono de la lucha sindical por parte de sus representantes- y del interés decidido de grupos del sector independiente y de una minoría de la CTC en la búsqueda de la unidad²⁷.

²⁷ "El 15 de Noviembre de 1986 se hicieron presentes en Bogotá con el fin de conformar la Central Unitaria de Trabajadores 1490 delegados oficiales en representación de cerca de 585 sindicatos y 45 federaciones provenientes de 22 departamentos y 4 intendencias y comisarias... Doce federaciones que eran de la UTC, 8 regionales y 4 Federaciones nacionales de la rama industrial... 3 federaciones que antes estaban afiliadas a la CTC... Toda la CSTC, con sus 10 federaciones regionales y sus 7 federaciones nacionales de industria... 13 federaciones del sindicalismo independiente: USITRAS, FECODE, DENALTRASE, FENASINTRAP, FEDEPETROL, FENTRASALUD, FENASIBANCOL, FENALGRAP (antes afiliados a la CGT), AICUN (antes CGT), ASITLAN (antes CGT), FESTRACOR (antes CTC), FETRACAUCA (antes CTC) y la Federación Sindical de Trabajadores Colombianos (FETRALAN)" (Ososrio, 1987: 27-28.).

La CUT tiene importante presencia en el sector estatal (administración pública y servicios sociales), en los establecimientos financieros, en la producción de petróleo crudo, gas natural y en otros sectores de la minería y de la industria básica estratégica, en la rama de la metalurgia, de la fabricación de textiles, de la fabricación de productos minerales no metálicos como cemento, cal y yeso, en la construcción y en el sector de productos alimenticios (Osorio, 1987: 28).

A pesar del optimismo que embargó a un amplio sector del movimiento sindical y del temor de las clases política y empresarial que asumieron el proceso de unidad sindical como un problema de orden público e, incluso, de carácter "subversivo", la CUT ha ido perdiendo capacidad de convocatoria como expresión de la dificultad de construir un bloque sindical con cierta homogeneidad político-sindical que se exprese en una unidad programática y de acción.

"Al tiempo que la CUT, la CTC y la CGT luchaban contra el neoliberalismo y la represión, los sindicatos independientes del MOIR (Movimiento Obrero Independiente Revolucionario) creaban una nueva confederación –la CTDC-, fusionándose con las organizaciones que habían permanecido dentro de la UTC (que fue disuelta) para contrarrestar la ventaja numérica de la CUT. Aunque la nueva confederación compartía con la CUT y sus aliados el rechazo al neoliberalismo, su punto de vista sobre la represión era diferente: para la CTDC la causa real de la misma era el apoyo supuestamente proporcionado por los comunistas y otros grupos de izquierda de la CUT al conflicto armado; las divisiones internas del movimiento laboral facilitarían la implementación de las políticas neoliberales por parte de la administración Barco" (Cárdenas, M. 1997: 79-80).

En Junio de 1987 la CUT representaba más del 80% del total de trabajadores sindicalizados del país, más de 700.000 trabajadores de 600 sindicatos y de 50 federaciones regionales y nacionales de la rama industrial. El otro 20% estaba afiliado a la CTC, UTC, CGT y al sector sindical del Movimiento Obrero Independiente y Revolucionario (MOIR -CNSS). En 1993 la CUT representa al

57,56% de los trabajadores sindicalizados, la Central General de Trabajadores Democráticos (CGTC), que se constituye en 1992, al 16,22% y el sector independiente y la CTC al resto de trabajadores ²⁸.

La fuerza sindical de las tres centrales más importantes del país está reunida entorno a la CUT. Frágil unidad, resultado de las pugnas entre los grupos políticos que la integran, las cuales difícilmente se resuelven por la intolerancia política, por la ausencia de espacios democráticos y por intereses personales y políticos²⁹. Esta situación se ve agravada por la violencia a que están expuestos los líderes sindicales, especialmente aquellos de los que se cree que tienen vínculos con algún grupo o partido de izquierda, en especial con la guerrilla.

En los últimos 15 años la tasa de sindicalización presenta una tendencia a la baja, pasó de 15,8 en 1980, año en el que se registra la tasa más alta de trabajadores sindicalizados, a 9,3% en 1984. Para 1993 la tendencia se sostiene al bajar a 7,8%, aunque en términos absolutos la población sindicalizada aumenta ligeramente respecto a 1984: pasó de 873.442 a 945.069 trabajadores sindicalizados (Vanegas, 1996); actualmente debe estar bordeando el cinco o seis por ciento de la población ocupada.

²⁸ "La CTDC que se constituye en 1987 agrupando los sindicatos más tradicionales de la UTC que no se confederaron en torno a la CUT y una fracción orientados por el MOIR. Se fusionó en Mayo de 1992 con la CGT y fundaron la CGTD" (Rios, 1991: 63).

²⁹ Una muestra de la división interna de la CUT se expresó en la posición antagónica de algunas sus organizaciones en torno a participar o no en el Pacto Social de Productividad y Salarios convocado por el actual Presidente de la república en 1994. La máxima dirección de la CUT decidió participar en el Pacto sin contar con el apoyo de un amplio sector y de igual forma nombró representantes ante el gobierno sin mediar mayor consulta entre los grupos. Esta coyuntura colocó en vilo la unidad de la central, por la forma incondicional, para unos, como se participa y la forma antidemocrática de elegir sus representantes.

Cuadro 16
Población Económicamente activa y afiliación sindical

Años	PEA -en miles-	Trabajadores sindicalizados	Sindicalizados/ PEA en %	Sindicalizados en industria
1947	3.519.000	166.000	4.7	
1959	4.511.000	250.000	5.5	
1965	5.222.000	700.000	13.4	
1974	6.656.000	853.000	12.5	288.000
1980	7.577.000	1191.000	15.8	321.000
1984	9.370000	873.000	9.3	125.000
1990	11.273.000	880.000	7.8	136.000

Fuentes: Misión de Empleo; Londoño, 1986; Cardenas, 1990 (tomado de: Dombois, 1997: 346).

Cuadro 17
Número de Convenciones y Pactos Colectivos*, 1990

Sector	Convención colectiva	Pacto colectivo
industria (manufactura y agroindustria)	103	78
Estatad	50	0
Servicios	78	39
Total	231	117

Fuente: Boletín de análisis y estadísticas laborales, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Oficina de Sistemas de información. Boletín No.43, Enero, Junio de 1991 (citado por Vanegas:1996).

La figura de Pacto Colectivo niega al actor sindical.

La reducción de las tasas de sindicalización está acompañada por un incremento de los pactos colectivos, resultado, en gran medida, de la desaparición o debilitamiento de las organizaciones sindicales, situación que es aprovechada por la dirección empresarial para proponer y presionar a los trabajadores a la firma de un pacto colectivo. El crecimiento porcentual de los pactos es indicado tanto por Puig y Hartz (1998) como por Vanegas (cuadro 17). Legalmente el empresario puede convocar a la firma de un Pacto Colectivo cuando el porcentaje de sindicalización es inferior a una tercera parte de total del personal ocupado en

dicha empresa. El Pacto Colectivo niega al actor sindical³⁰. En algunas ocasiones hay Pacto Colectivo y sindicato, pero este último carece de poder de mediación, pues sólo representa a una ínfima minoría de trabajadores. Este suele surgir cuando vencida la convención colectiva, el sindicato la denuncia y presenta un nuevo pliego, y a su vez la dirección empresarial presenta un contrapligo, el cual es firmado por la mayoría de trabajadores. La empresa llama a algunos trabajadores a integrar el Comité de Pacto del cual también hace parte directivos de la empresa. Es una relación supuestamente de "tu a tu", situación que resta autonomía y capacidad real de negociación a los trabajadores. Es realmente un espacios de reafirmación de las políticas empresariales.

Este acto es considerado abiertamente hostil por los sindicatos pues con ello la empresa entra en franca competencia con la organización sindical. Las ofertas económicas propuestas por la empresa a través del pacto colectivo suelen superar las logradas convencionalmente.

Es significativo el número de Pactos colectivos que hay en el país no sólo en empresas medianas sino en grandes. En el primer semestre de 1991, los trabajadores y empresarios de los diferentes sectores económicos del país,

³⁰ Moncayo y Rojas señalan: "En virtud de la ley 6/45 se institucionalizó el **Pacto Colectivo** como modalidad de contratación con los trabajadores no sindicalizados, desincentivando de esta manera la asociación sindical (126)... desde finales de 1967 se venía construyendo jurisprudencialmente la tesis de los llamados "contrapligos patronales", con la cual se pretendía evitar que los trabajadores eludieran el régimen arbitral obligatorio, mediante el retiro de su pliego de peticiones, a fin de suscitar un nuevo movimiento huelguístico con posterioridad (220)... La convención colectiva posee un lapso de vigencia fijado en la propia convención, o términos presuntivos sucesivos de vigencia de seis meses. A la expiración de ese lapso ... la convención colectiva continua rigiendo por términos presuntivos sucesivos de seis meses,... denunciada la convención se inicia un conflicto colectivo... Una vez transcurrido más de 43 días después de la declaratoria de huelga, los trabajadores decidían retirar el pliego de peticiones para impedir el fallo arbitral que podía ser contrario a sus intereses y que coercitivamente pondría fin al conflicto. Al retirar el pliego aceptaban continuar con el régimen anterior durante el término de 6 meses, y concluido este volvían a suscitar el conflicto pudiendo acudir una vez más a la huelga" (1978:221).

firmaron y depositaron ante el Ministerio de Trabajo 230 convenciones y 117 pactos colectivos. En el primer semestre de 1992 se presentaron 314 y 174 respectivamente -el pacto colectivo excluye al sindicato como representante de los trabajadores-.

Vale la pena destacar que la tasa de sindicalización del sector industrial pasó del 28,7% al 8,1% de la población ocupada entre 1980 y 1993 respectivamente, señal clara de la prolongada crisis económica por la que atraviesa el sector y las estrategias de flexibilización de la mano de obra.

Los estudios existentes en el país sobre esta temática enfatizan en la legislación laboral como uno de los elementos explicativos de la crisis y debilidad del movimiento sindical colombiano. Se detienen en aspectos como los obstáculos que pone la ley para la formación del sindicato. Anteriormente, los trabajadores que desearan formar un sindicato tenían que reunir 25 personas como mínimo y someterse a una cantidad de trámites legales que alargaban el tiempo de legalización de la organización y propiciaban el despido de los líderes.

Con la Reforma Laboral de 1990 es suficiente el interés de un grupo de trabajadores en la formación del sindicato para que, automáticamente, quede legalizado; la condición de 25 miembros para su constitución no es eliminada. Aproximadamente una cuarta parte del total de las empresas de la industria tienen menos de 10 trabajadores y una quinta parte posee entre 10 y 49. Ante la debilidad del sindicalismo de industria el mínimo cuantitativo señalado por la ley se convierte en una limitación importante para establecer relaciones colectivas en las empresas.

Otro aspecto es la permisividad de la ley para la formación de varios sindicatos dentro de una misma empresa siempre y cuando estos sean de diferente clase o

actividad³¹. Es decir, un trabajador puede pertenecer a la vez a un sindicato de base, a uno de industria y a uno gremial; este hecho favorece la atomización de la estructura sindical y la dispersión entre la clase trabajadora (Cárdenas, 1990:60). La ausencia de una reglamentación clara para la formación y regulación de los sindicatos de industria es otro obstáculo para la acción unificada a nivel rama³².

Por último la legislación laboral prohíbe a todos los trabajadores del Estado el derecho a la huelga y lo sustituye por el tribunal de arbitramento obligatorio; niega el derecho de contratación colectiva y el fuero sindical para el grupo mayoritario de los "empleados públicos".

Las anteriores son algunas normas que limitan la contratación colectiva y la libre regulación de las relaciones empresarios y trabajadores lo cual contribuye a su dispersión y fragmentación.

A nivel de la estructura horizontal las organizaciones de "empresa", llamadas sindicatos de base, representaban en 1984 el 45,7% de los trabajadores sindicalizados, en 1993 el 43,96% (Vanegas, 1996) y en 1997 el 54% (Puig y Hartz, 1998: 13). Esto significa que el espacio de negociación y los terrenos de

³¹ La legislación laboral contempla cuatro tipos de sindicatos: el de base o de empresa conformado por trabajadores de una misma empresa; el de industria integrado por trabajadores de varias empresas de una misma rama o actividad económica; el gremial agrupa personas que tienen una misma profesión u oficio y finalmente el de oficios varios que reúne a aquellos trabajadores que sin acogerse a ninguna de las características anteriores se agrupan en un sindicato.

³² Cárdenas señala que "... cuando las condiciones de una rama de la industria sugieren a los trabajadores la necesidad de impulsar la organización de sindicatos de industria, se han encontrado con la negativa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a otorgar las personerías jurídicas; argumenta que las actividades que desempeñan los trabajadores no coinciden con el criterio que se ha aceptado y que se tiene como cierto, del objeto o actividad que caracteriza la industria. Así sucedió con las iniciativas de trabajadores bancarios, de hogares infantiles y de transportes de valores, entre otros" (Cárdenas, 1990: 80).

regulación siguen centrados en la empresa propiciando la fragmentación horizontal de la estructura sindical.

Los sindicatos por rama o de industria presentan un proceso de debilitamiento, en 1984 concentraban el 37,7% de los trabajadores sindicalizados, en 1993 representaban al 16,54 y en 1997 a sólo el 7% (Puig y Hartz, 1998:13). Esta debilidad cuantitativa es más notoria si consideramos que los sindicatos de industria suelen orientarse y operar en los mismos términos que los sindicatos de base, es decir, cada empresa negocia de manera independiente sin propiciar ningún tipo de acuerdo sectorial o ramal. Salvo un poco el caso de las empresas bananeras, del sector bancario y eléctrico, el resto de los sindicatos de industria o de rama se comportan como sindicatos de base.

En los últimos 10 años el "sindicato gremial" es el que presenta un mayor crecimiento al pasar la tasa de sindicalización del 16,4% en 1984 al 39,12% en 1993. Aquí se están concentrando algunos grupos del sector informal que buscan una mínima protección legal para defenderse, incluso, de la arbitrariedad de la fuerza pública que a veces arremete contra ellos violentamente, sin que el gobierno brinde alternativa diferente a la represión -caso de los vendedores ambulantes-. Es un sindicalismo poco orgánico con una movilidad de los miembros muy alta. Aquí se concentran también los sindicatos de maestros reconocidos por su alta capacidad de movilización.

La fragmentación horizontal del movimiento sindical obedece también a la heterogeneidad de la estructura productiva del comercio y de los servicios en el país. Por ejemplo, en 1993 la industria generaba el 7,1% del empleo, las empresas grandes concentraban el 49% del empleo y las pequeñas el 21%, siendo el 71% del total de las empresas industriales. Aunque no en todas las empresas grandes hay sindicato, donde lo hay tiene mayor poder de negociación respecto a

las empresas pequeñas cuyas negociaciones suelen limitarse a hacer cumplir lo estipulado por la ley.

Los trabajadores del Estado han concentrado las mayores tasas de sindicalización. Sin embargo, la política de modernización del Estado, traducida en privatización, recorte de personal, aumento de los contratos a término fijo y de la subcontratación, ha reducido significativamente la cantidad de trabajadores sindicalizados y las tasas de sindicalización.

Según el Censo de 1993, el 51,3% del total de la población sindicalizada pertenece al sector público a pesar de que éste no concentra más del 10% de la población civil ocupada del país. No obstante, las tasas de sindicalización de sectores con fuerte influencia estatal se han reducido significativamente, por ejemplo, la del sector de electricidad, gas y agua pasó de 66% a 41%.

La Reforma Laboral de 1990, orientada a flexibilizar el mercado de trabajo, ha propiciado la profundización de políticas empresariales asociadas a la inestabilidad laboral, lo cual reduce el potencial de trabajadores sindicalizables.

Por último, procesos de reestructuración empresarial y estatal asociados a despidos y a negociaciones de retiros “voluntarios”, sumados a una prolongada crisis económica con efectos dramáticos en el empleo, han restado poder de negociación a las organizaciones sindicales a la vez que han silenciado el conflicto en la industria más no en las empresas estatales.

Según Hartz y Puig, en 1996 la duración promedio de una negociación colectiva fue de 36 días, lo más probable es que hoy este promedio se haya reducido. También indican que en los primeros años de la apertura económica y la Reforma Laboral se endurecieron las negociaciones entre empresarios y trabajadores, pero

luego esto se invierte al punto de tener en 1996 procesos más breves de negociación que en 1990.

Cuadro 18
Las etapas de conclusión de la negociación de convenciones colectivas
(1990, 1993, 1996)

Etapas	1990- abril	%	1995 Dic.	%	1996 Dic.	%
	#				#	
Arreglo directo	48	44.4	77	68.8	99	86.1
Mediación	35	32.4	-	-	-	-
Prehuelga	19	17.6	22	19.6	10	8.7
Huelga	5	4.6	9	8.1	3	2.6
Laudo arbitral	1	1.0	4	3.5	3	2.6
Totales	108	100	112	100	115	100

Fuente: Informe del CISCON (ENS), tomado de Hartz y Puig, 1998:24.

Mientras los trabajadores estatales y la población en general toman las calles y realizan paros³³, la industria se silencia debido a la desaceleración del crecimiento económico, a partir de 1994, y al aumento vertiginoso del desempleo; las dificultades reales por las que atraviesan muchas empresas como producto de la crisis económica, política y social, han llevado las organizaciones sindicales a asumir actitudes defensivas o “prudentes” debido al incremento de

³³ “De todas maneras, pese a que el descontento social ha venido en ascenso, el gobierno ha logrado sortear situaciones críticas como dos paros nacionales de abril y agosto, las jornadas de protesta contra el Plan de Desarrollo o el paro campesino de departamento del Cauca. Paradójicamente la crisis económica, responsable en buena medida de los desajustes sociales, ha sido el mejor argumento para contener la protesta social y le ha permitido al gobierno justificar recortes en inversión social, proponer al Congreso un programa de flexibilización laboral que pretende limitar derechos adquiridos por los trabajadores e imponer medidas tan impopulares como la congelación de los salarios del sector público, todo esto sobre la base de que se trata de sacrificios que deben ser asumidos por el conjunto de los colombianos so pena de un deterioro mayor de la economía, que ponga en riesgo la precaria estabilidad de aquellos sectores que aún tienen acceso al mercado laboral o de aquellos que todavía se benefician de programas de inversión pública. Sin embargo, el debate sobre quién debe pagar los costos de la crisis está lejos de haber concluido y son muchos los sectores que, habiendo aceptado su cuota de sacrificio, están a la espera de ver resultados concretos en materia de reactivación económica y de empleo (Peñaranda, 2000: 50).

cierres de empresas y de concordatos, además, por la pérdida de influjo de las corrientes más radicales sobre los sindicatos.

En resumen, se acrecienta la debilidad del movimiento sindical y la mayoría de las organizaciones no logra establecer estrategias ofensivas que le permitan no sólo permanecer sino acrecentar su influencia y poder dentro de las empresas y a través de ellas en el sistema social y político. La carencia de estrategias propositivas fue muy clara sobre todo cuando se introdujo la Gestión de la Calidad Total como se ilustrará en los estudios de caso.

6.1.3.3. Estrategia sindical defensiva frente a la Gestión de la Calidad

Las organizaciones sindicales son un actor con poco poder social de negociación como lo reitera la ausencia de estrategias propositivas adelantadas por los sindicatos, tanto en el nivel macro (centrales y federaciones) como en el micro (empresas), frente a la estrategia empresarial de la Gestión de la calidad.

Además de las razones ya señaladas que explican el débil poder e influjo del actor sindical, vale destacar aquí la atomización de las organizaciones sindicales no sólo como resultado de su estructura -predominio del sindicato de empresa- sino por la ausencia o ineficacia de estrategias de comunicación, formación, de apoyo económico y solidaridad de las centrales y federaciones con las organizaciones de base. Esta situación refuerza estrategias individuales que se adelantan sin la solidaridad no sólo de la sociedad sino de las federaciones y centrales.

Existe una brecha entre los intereses de los organismos de primer y segundo orden y los sindicatos y trabajadores de base. Mientras las centrales y federaciones destinan su tiempo en discusiones de orden político, referidas a las reformas y políticas estatales, o a las posiciones de las organizaciones sindicales contrarias, sin contar con la participación real de los trabajadores de base; los sindicatos de empresa afrontan cotidianamente los efectos de la reestructuración empresarial, traducidos en fuertes cambios organizativos, despidos y ampliación de la contratación temporal que se traducen en la reducción de sus afiliados, reales y potenciales.

En general, los representantes de las centrales y federaciones sindicales han desestimado la importancia de profundizar en el conocimiento de la estrategia de la gestión de la calidad. Cuando no asumen una actitud despectiva frente a ésta, magnifican sus efectos negativos, sin plantear estrategias concretas que les permitan articularse a los procesos de cambio y establecer comunicación con los dirigentes y trabajadores de base, bien sea a través de asesorías a los sindicatos, programas serios de formación y actividades solidarias.

Como señalan Kochan & MacKersie, de la misma manera que las ideas de los empresarios actúan como un filtro mental que selecciona las opciones estratégicas, la consideración de involucrarse en la estrategia de la gestión de la calidad para mediar en los centros de trabajo, supone un cambio fundamental en lo que respecta a la escala de valores y orientación estratégica de los líderes sindicales. Al igual que el caso estadounidense, es probable que los dirigentes sindicales colombianos adopten estos nuevos planteamientos cuando los efectos negativos de la reestructuración generen fuertes presiones que les obliguen a buscar una solución diferente que suponga, a su vez, el cambio de estrategias (1993:245).

En los años sesenta y setenta, en algunos países europeos desarrollados las discusiones, negociaciones y acuerdos sustantivos y procedimentales, en el marco institucional de las relaciones laborales, tocaban aspectos estratégicos de las condiciones de trabajo, seguridad industrial e, incluso, algunos llegaron a abordar la problemática del enriquecimiento del trabajo. En el caso colombiano, la esfera de cómo la fuerza de trabajo se transforma en trabajo ha sido considerada del arbitrio de la gerencia. Sólo en casos aislados, no como una estrategia de las centrales sindicales sino de sindicatos de base, claramente clasistas, fueron ventilados aspectos como estos bien sea a través de la *negociaciones colectivas* o *acciones de hecho*, sin llegar a ser una estrategia orientada hacia el enriquecimiento del trabajo sino a evitar su intensificación. La ausencia de una tradición de negociación de las condiciones de trabajo explica, en parte, la indolencia para asumir estrategias frente a la gestión de la calidad-jat por parte de las centrales, federaciones e, incluso, por parte de los sindicatos de base, en especial aquellos carentes de una orientación clasista³⁴.

Para el caso de los sindicatos “moderados”, con una tradición de negociaciones “respetuosas”, sus dirigentes, a todos los niveles, muestran resistencia a intervenir en la gestión, bien porque dan como válido que es el espacio de gestión de la dirección empresarial o por el temor práctico de verse obligados a apoyar decisiones desagradables que los comprometan, además de los riesgos políticos que supondría el afianzamiento de una identificación demasiado estrecha con los empresarios y una pérdida de contacto con los intereses de la base. Aunque no participan directamente, su permisividad frente a los cambios presupone la aceptación de los mismos.

³⁴ En la década del noventa por Ley las empresas debía contar con un Comité de Seguridad Industrial, espacio que en algunas empresas posibilitó la participación directa de los trabajadores y de las organizaciones sindicales en aspectos ligados a las condiciones de trabajo.

Por su parte, los directivos de las centrales con una orientación clasista no plantean tampoco como viable la presentación de iniciativas por parte de los sindicatos para gestionar la organización de trabajo y la mano de obra, e impulsar la estrategia de la gestión de la calidad, con la condición de negociar su implantación y sus resultados. Además, de concebir la gestión de la calidad como una estrategia empresarial orientada a competir con las organizaciones sindicales y elevar la calidad y la productividad a costa de los trabajadores sin mayores compensaciones positivas, este tipo de organización teme involucrarse en los cambios y no poder controlar sus efectos. Por ello, aunque algunos sindicatos de base han tenido experiencia de intervención en los procesos de trabajo a través de la negociación o acciones de hecho, la estrategia ofensiva empresarial contra las organizaciones sindicales que suele acompañar esta estrategia ha distanciado aún más las posibilidades de encuentro entre las partes, presentándose una estrategia clara de rechazo de los sindicatos, lo que contribuye poco al avance de la gestión de la calidad-jat, pues los empresarios no logran ni el compromiso, ni la motivación, ni la confianza indispensables por parte de los trabajadores para avanzar con mayor eficiencia y eficacia.

Por todo lo anterior, la decisión de los sindicatos de intervenir en el proceso de toma de decisiones de la empresa implica una ruptura con estas concepciones tan firmes sobre lo que era una estrategia adecuada. Pero también supone una estrategia diferente de la dirección empresarial, que contemple como válido e, incluso, estratégico la vinculación de los sindicatos a los procesos de reestructuración empresarial.

Las empresas suelen tratar los cambios como algo de su exclusiva propiedad que no requiere ni de respaldo ni de acuerdo con los sindicatos, a lo más que llegan es a informar sobre los nuevos proyectos organizativos, pero no acostumbran permitir la participación de la organización. Los nuevos o trabajadores temporales ayudan a

restarles incidencia, la estrategia es marginarlos y fortalecer relaciones individualizadas. Es significativo que en aquellas empresas en las que se adelanta con relativo éxito la gestión de la calidad, las relaciones laborales suelen regularse a través de Pactos Colectivos o de sindicatos con una orientación pragmática que centran la negociación en aspectos económicos, sin tocar la organización del trabajo.

La gran mayoría de empresas conocidas, independientemente del tipo de relaciones laborales o del tamaño, no negocia los cambios con el sindicato ni parece tener mayor disposición a hacerlo. Esto puede deberse al marco ideológico en el que la empresa y el sindicato se apoyan para formular estrategias; a que los sindicatos no poseen experiencia ni poder de negociación de los cambios en los procesos de trabajo -su experiencia ha sido meramente salarial y de estabilidad-; a que la diferenciación entre los trabajadores los lleva a la ambigüedad en el respaldo a los cambios; a que las reformas en el sistema de autoridad pueden gustar a muchos trabajadores que saludan lo novedoso del respeto mutuo y de las responsabilidades compartidas que ofrece el CTC, más si dentro de su arsenal de estrategias se incluyen programas de integración de las familias de los trabajadores a la empresa, presentándose también como una estrategia empresarial de competencia con la organización sindical por el respaldo de los trabajadores.

La mayoría de sindicatos carece de estrategias propositivas que les permitan responder, sin ser excluidos, a los cambios abruptos en las políticas empresariales orientadas a abandonar compromisos con los trabajadores y a estrechar la capacidad de negociación de los sindicatos. Si la presencia de grupos políticos de izquierda en las empresas ha fortalecido relaciones de choque, el discurso liberal y el influjo indirecto de los partidos tradicionales sobre las organizaciones sindicales han contribuido a la consolidación de sindicatos subordinados o pragmáticos, sin experiencia para entrar a negociar espacios diferentes a los económicos.

Existen intentos de grupos interesados en la construcción de un sindicalismo propositivo y político; pero su conformación e integración todavía son precarias, esta debilidad se ve agravada por la disminución de las tasas de sindicalización observadas en los últimos años en el sector formal.

Según esta investigación y estudios anteriores³⁵, las organizaciones sindicales adoptan tres tipos de posiciones:

- *Estrategia de rechazo*: el sindicato es intransigente y rechaza totalmente al CTC-JAT; como el programa ha sido aceptado por buena parte de los trabajadores la organización corre el riesgo de desaparecer si no cambia su posición de antagonismo por la comprensión de la inevitable transformación y evolución de las relaciones laborales.
- *Estrategia de involucramiento*: el sindicato previó lo inevitable de la introducción del CTC-JAT, se anticipó a sus efectos e intentó negociar y regular su implementación. Ante esta presión anticipatoria, la empresa ha tenido que ceder gradualmente ya que los trabajadores han respaldado la mediación y el acompañamiento del sindicato.
- *Estrategia conservadora*: el sindicato ha sido indiferente y parece ignorar la implementación del CTC-JAT; se limita a negociar laboralmente algunas de las alteraciones que ha originado sin referirse explícitamente a las nuevas condiciones de trabajo. Pareciera que su táctica conservadora procura mantener el lugar que ha conquistado; los trabajadores no lo presionen a actuar en sentido distinto ya que si el sindicato no cuestiona el proceso ellos se adaptarán o le darán respuesta

³⁵ López, C.M. 1992.

al asunto de acuerdo a su situación particular y dentro de sus grupos informales.

En síntesis, parece que la estrategia de los empresarios es coherente, busca el apoyo de los grupos claves de los que es previsible e indispensable su respaldo (jóvenes, trabajadores calificados, técnicos), neutraliza a los que hagan una resistencia que resulte gravosa (supervisores), margina a quienes considera no son funcionales al plan estratégico de la organización (muchos de los antiguos y poco calificados) y a quienes podrían presionar por negociar los cambios (los sindicatos). En contrapartida, los sindicatos aún no elaboran una estrategia clara y se debaten en las imprecisiones y la falta de respuestas unificadas. Si los sindicatos no superan el marco del simple antagonismo o la posición defensiva y no adoptan un discurso más propositivo, a tono con la inevitabilidad de estos ajustes en los procesos de trabajo, corren el riesgo de desaparecer o, por lo menos, de debilitarse.

Pero la forma particular de introducción de la estrategia de la gestión de la calidad total y sus efectos en las relaciones laborales no depende sólo de las estrategias de los trabajadores o de sus organizaciones, sino de la *forma* de relaciones laborales existente en cada empresa en particular. Por ello, es importante reseñar de forma breve algunas de las formas u ordenes sociales que se encontraron y que serán retomados –aunque no todos- para ilustrar el papel que ha jugado esta estrategia en la transformación de las relaciones laborales.

6.2. FORMAS DE RELACIONES LABORALES, DIVERSIDAD Y CAMBIO

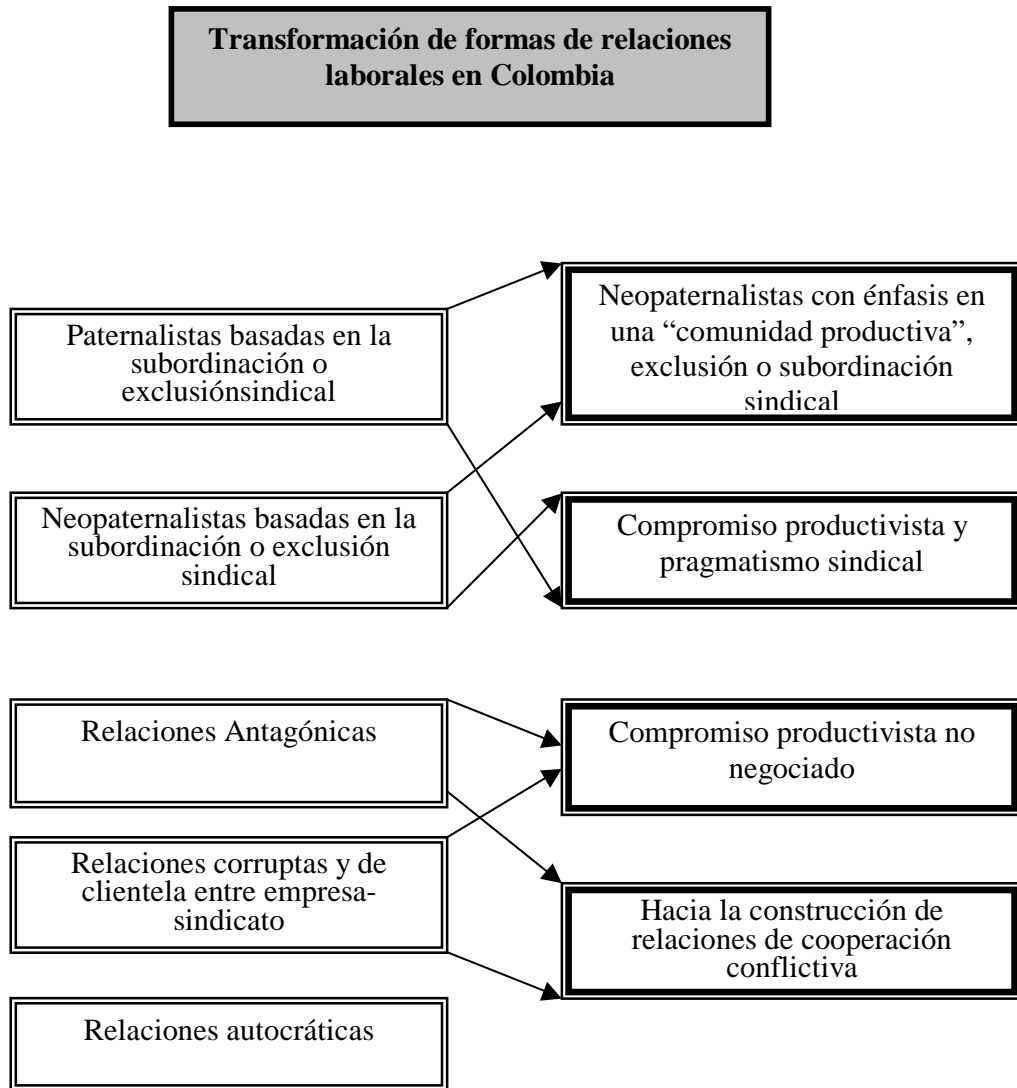
En las configuraciones de relaciones laborales se abordan los actores colectivos como grupos sociales fragmentados en su interior, con intereses, costumbres y

prácticas que no sólo generan conflictos entre los diversos actores empresariales sino con su mismo grupo o clase social, debido a condiciones históricas particulares. En este apartado se pretende aclarar las relaciones entre *empresa-sindicato*, *empresa-trabajadores* y *sindicato-trabajadores*. En este apartado se pretende aclarar las relaciones entre *empresa-sindicato*, *empresa-trabajadores* y *sindicato-trabajadores*, es decir, la cristalización de instituciones y relaciones sociales configuradas en la empresa, llamada aquí *forma de relación laboral*. Además se cuestiona qué, cómo y quién regula los terrenos de interés entre capital y trabajo, considerando el contexto político y económico de dichas prácticas³⁶.

La importancia de la empresa como unidad de análisis lleva a hablar más de *formas de relaciones laborales* establecidas en el ámbito de la empresa que de un régimen nacional de relaciones laborales. Las empresas filtran los sucesos macro de manera diversa; su referente principal es la fragilidad o fortaleza de su estructura económica para responder con eficiencia y con eficacia ante un mercado más competitivo, más exigente en materia de calidad, oportunidad, precios y diversidad; las prácticas o “*formas*” de relaciones laborales; los compromisos establecidos entre empresarios y trabajadores; las tradiciones y formas de organización de los procesos de trabajo; y la cultura del conflicto que define lo que la gente valora, las formas adecuadas de conseguirlo, las posturas de otros que busquen lo mismo y las instituciones y prácticas que ayuden a determinar el curso de las disputas sobre cuestiones de valor (Ross, M. 1995).

³⁶ Esta parte de este documento es el resultado del análisis de la información recogida por la autora en el proyecto “*Sistema de relaciones industriales en el proceso de transformación económica y política de América Latina: Brasil, Colombia y México en una perspectiva comparativa*”(1996), coordinado por Rainer Dombos y Ludger Pries, Convenio CES-Universidad Nacional de Colombia y Universidad de Bremen, Alemania y en la investigación de las relaciones laborales en el sector de las telecomunicaciones, los casos de ETB y TELECOM” (1997), apoyada por la Corporación CIS. Además de la información recogida en la presente investigación (1998).

Gráfico 3



A continuación se expondrán siete formas de relaciones laborales, algunas de ellas casi desaparecidas o que están en proceso de transformación (“*relaciones paternalistas apoyadas en la subordinación sindical*”, “*antagónicas entre capital y trabajo*” y “*relaciones corruptas y de clientela*”) y otras que adquieren mayor presencia en los últimos años (“*relaciones neopaternalistas basadas en la*

exclusión o subordinación sindical”, “*relaciones basadas en un compromiso productivista y pragmatismo sindical*”, “*compromiso productivista no negociado*” y “*formas orientadas hacia la construcción de relaciones de cooperación conflictiva*”); igualmente se expone las “*relaciones autocráticas*” cuya forma sufre pocos cambios (ver figura 3).

En las empresas estudiadas a veces se encontraban entrelazados dos tipos o procesos de transformación que daban como resultado nuevas formas o la presencia de formas predominantes de relaciones laborales, que son las que se rescatan en la exposición. A continuación se presentarán de manera muy sucinta algunas de estas formas de relaciones, las cuales volverán a ser retomadas en los estudios de caso de manera más amplia.

6.2.1. Relaciones paternalistas y subordinación sindical

Varios estudiosos identificaron relaciones "*paternalistas*" o "*tradicionales*" en las etapas de surgimiento y consolidación de la industria colombiana que, supuestamente, desaparecieron desde la década del sesenta y setenta. Sin embargo, investigaciones realizadas recientemente señalan la existencia de vestigios de dichas formas de relación en la década de los ochenta y/o su posterior transformación en relaciones neopaternalistas.

Las relaciones paternalistas en Colombia se dan en el marco de una industria protegida y de una frágil garantía del Estado a los derechos sociales de los trabajadores. A la par que crecen y se consolidan empresas nacionales, dentro de un marco oligopólico, orientadas de manera personal por sus propietarios, los

empresarios se dan a la tarea de formar a sus trabajadores en el ámbito del trabajo y de la vida misma.

La estrategia paternalista está asociada al interés del empresario de *atraer la mano de obra, de retenerla y fijarla*. Para lo cual elabora estrategias de disciplinamiento productivo, de integración a la empresa y de protección social.

El disciplinamiento productivo en el sentido crear y consolidar rutinas y hábitos de trabajo, de transmitir y aprender de manera conjunta, hombro a hombro, las complejidades de los procesos y de los dispositivos técnicos, para garantizar no sólo la producción sino su continuidad (Arango, 1991, Dombois, 1992, Mayor, 1984, Weiss y Castañeda, 1991).

Estos procesos de aprendizaje y habituación suelen ser paralelos a la formación de mercados internos de trabajo que brindan a un reducido grupo de trabajadores la posibilidad de hacer carrera interna. La antigüedad, el conocimiento de los procesos y la lealtad son determinantes en el acceso a los puestos de mayor exigencia técnica y de manejo de la empresa; son carreras laborales que permiten ligar la vida del trabajador a la de la empresa, en medio de relaciones autoritarias en la planta que dependen del arbitrio del empresario (López y Castellanos, 1992, Weiss, 1994).

Con la consolidación de las empresa y, a veces, por presión del sindicato o su potencial surgimiento, los empresarios procuran mejorar las condiciones de vida de un grupo importante de trabajadores y los proveen de vivienda, servicios de salud y estabilidad laboral. Además, con el apoyo, a veces, de la iglesia o de trabajadoras sociales, los instruyen en el uso del dinero, de la vivienda y del tiempo libre (Arango, 1991, Mayor, 1984). Para el patrón es de vital trascendencia

controlar el uso del salario por parte del trabajador, gestionar su reproducción y la de su familia, y conjurar su autoorganización.

“La particularidad del programa paternalista es la acotación de un espacio propio de intervención –el no trabajo-, y en la puesta a punto de un arsenal específico de técnicas y procedimiento disciplinarios: las “obras sociales” (Sierra, 1990: 77).

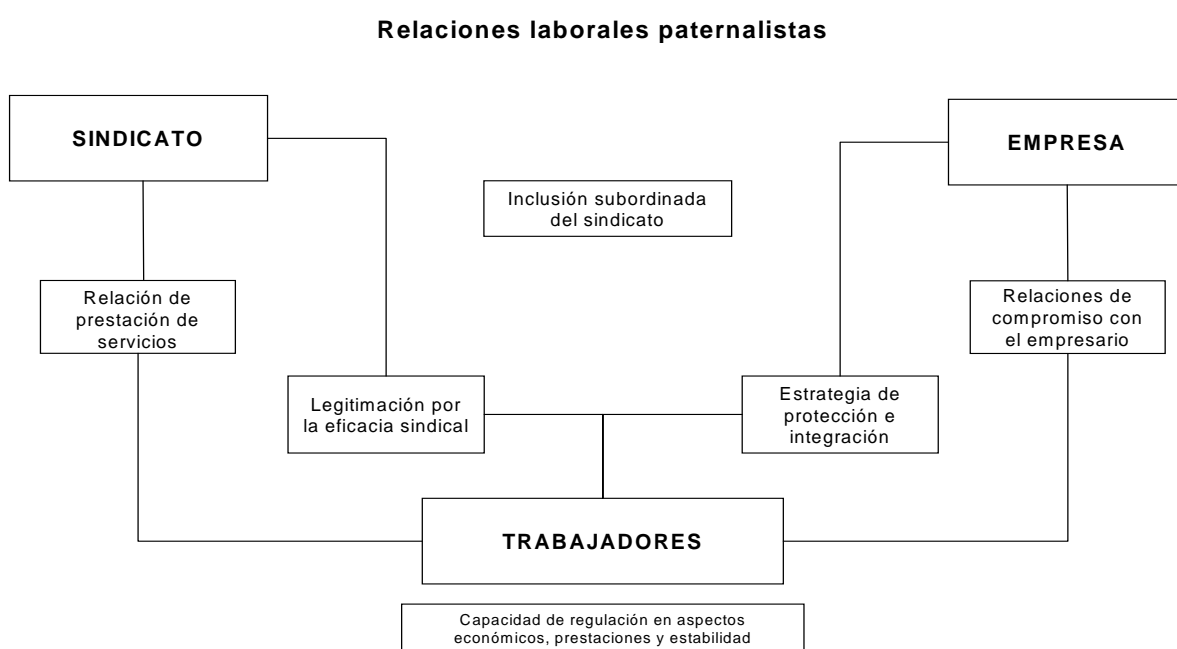
Si bien estas prácticas están orientadas por cierto sentido de responsabilidad del empresario frente a los trabajadores, las políticas de protección expresan el interés empresarial de comprometer al trabajador con su proyecto de empresa; integrarlo es fortalecer relaciones de compromiso personal para con él y la empresa con miras a convertir al obrero en un individuo responsable, puntual y atento a la producción. Esto hace que las políticas de protección sean, a la vez, un medio para mejorar la eficacia empresarial; sin embargo, no son suficientes para disminuir el temor del empresario por la potencial rebeldía del trabajador.

Gran parte de los trabajadores se muestra dispuesto a involucrarse en el proyecto empresarial y establece los compromisos demandados por el empresario (Arango, 1991). Su origen campesino, su baja escolaridad, su permanente desprotección como ciudadano y trabajador y el hecho de asociar sus mejores condiciones de vida a la permanencia en la empresa, hacen del trabajador proclive a este tipo de compromiso. El agradecimiento se convierte en una obligación moral que suele impedir que el resentimiento o la inconformidad por ciertas arbitrariedades y condiciones de trabajo se conviertan en rebeldía colectiva.

Simultáneamente con la estrategia de *protección e integración* de los trabajadores a través de *relaciones paternalistas*, se consolida una de *inclusión subordinada* del sindicato en las relaciones industriales. En un comienzo los empresarios obstaculizan, de manera radical, la conformación del sindicato en sus empresas pero, ante la imposibilidad de evitar su constitución, terminan aceptando su

"inclusión" en la regulación de los terrenos de interés. Este proceso lleva a la consolidación de sindicatos poco autónomos y subordinados a las políticas empresariales (López, 1997c).

Gráfico 4



La dirección empresarial posee alta discrecionalidad para señalar los límites y los espacios de regulación en materia laboral y de relaciones contractuales. Los directivos sindicales hacen especial hincapié en los logros económicos, prestacionales y de estabilidad, como medio de legitimación sindical; como estrategia de *permanencia* el sindicato se somete a los lineamientos generales de la empresa, particularmente en las relaciones laborales atinentes a la organización del proceso productivo; los líderes son invitados de tercera categoría en la mesa de negociación.

La subordinación de algunos líderes a la dirección empresarial puede estar garantizada por relaciones corruptas: reciben prebendas y beneficios extraordinarios, como préstamos, que los distancian de los demás trabajadores. La empresa no obstaculiza el ejercicio sindical, es laxa en la negociación de permisos y destina rubros importantes para el sostenimiento de la organización, además no pone mayores talanqueras a la afiliación de los trabajadores al sindicato.

Esas políticas suelen hacer del sindicato una organización económica y organizativamente sólida cuya actividad se orienta a prestar servicios a sus asociados, a veces de manera selectiva. Por su parte, los trabajadores se sindicalizan buscando mejoras económicas pero sin mayor interés de tipo clasista; algunos trabajadores establecen "relaciones de desconfianza" con el sindicato bajo la sospecha de vínculos poco transparentes entre sus directivos y la empresa.

Este tipo de sindicatos muestra poco interés en establecer relaciones de unidad con las organizaciones sindicales de otras empresas. Su supuesta "autonomía" es prueba de lealtad para con la dirección de la empresa lo que le permite no compartir parcelas de poder dentro de la organización sindical y de la empresa (López, 1997d).

La transformación de las relaciones paternalistas suele estar ligada a la expansión y/o crisis económica de las empresas, a la llegada de cuerpos directivos tecnocráticos críticos de este tipo de relaciones, al ingreso de un contingente obrero con mayor escolaridad y/o calificación técnica y al surgimiento o fortalecimiento de las organizaciones sindicales.

Es difícil afirmar la existencia en el país de relaciones paternalistas, existen vestigios. Desde la década de los setenta estas relaciones tienden a transformarse

en neopaternalistas en las que las organizaciones sindicales, cuando existen, continúan jugando un papel de subordinación frente al capital.

Finalmente, la UTC, apoyada en sus orígenes por el clero y el partido conservador, contó también con el respaldo de este tipo de empresario que ante la imposibilidad de evitar la existencia de los sindicatos abogaban por un sindicalismo no “político”, distante del promovido en ese momento por la CTC. En este sentido la UTC no entra a cuestionar este tipo de relaciones y de sindicalismo, más aún contribuye a su legitimación y fortalecimiento.

6.2.2. Relaciones neopaternalista basadas en la exclusión o subordinación sindical

Las relaciones *neopaternalistas* se distancian de las relaciones *paternalistas* porque los actores empresariales han sido transformados al igual que el mercado y las instituciones sociales y políticas. El empresario es sustituido por una tecnocracia administrativa, y los trabajadores sufren procesos de disciplinamiento social a través de instituciones tales como la familia, la escuela y el ejército, las cuales anticipan su disciplinamiento en el mundo del trabajo, sumado a una mayor socialización en el mundo urbano.

Las relaciones *neopaternalistas* que intentan establecer algunas empresas, muchas de ellas con un pasado de relaciones paternalistas, suelen partir de la exclusión del sindicato como actor negociador o concertador. Un Pacto Colectivo regula formalmente las relaciones laborales.

Aunque en el contexto de Pacto Colectivo se excluye al actor sindical, estas son, por un lado, relaciones colectivas pues existen estructuras, normas y costumbres, institucionalizadas a través de un Pacto Colectivo, que cubren a todos los trabajadores de manera colectiva y los protegen de la arbitrariedad empresarial. Por otro lado, son relaciones individuales en la medida en que los conflictos cotidianos y las solicitudes que demanda el trabajador (permisos, préstamos, aspectos disciplinarios y regulación de salarios) no pasan por la intermediación de un sindicato sino que se tramitan o resuelven de manera directa con el jefe.

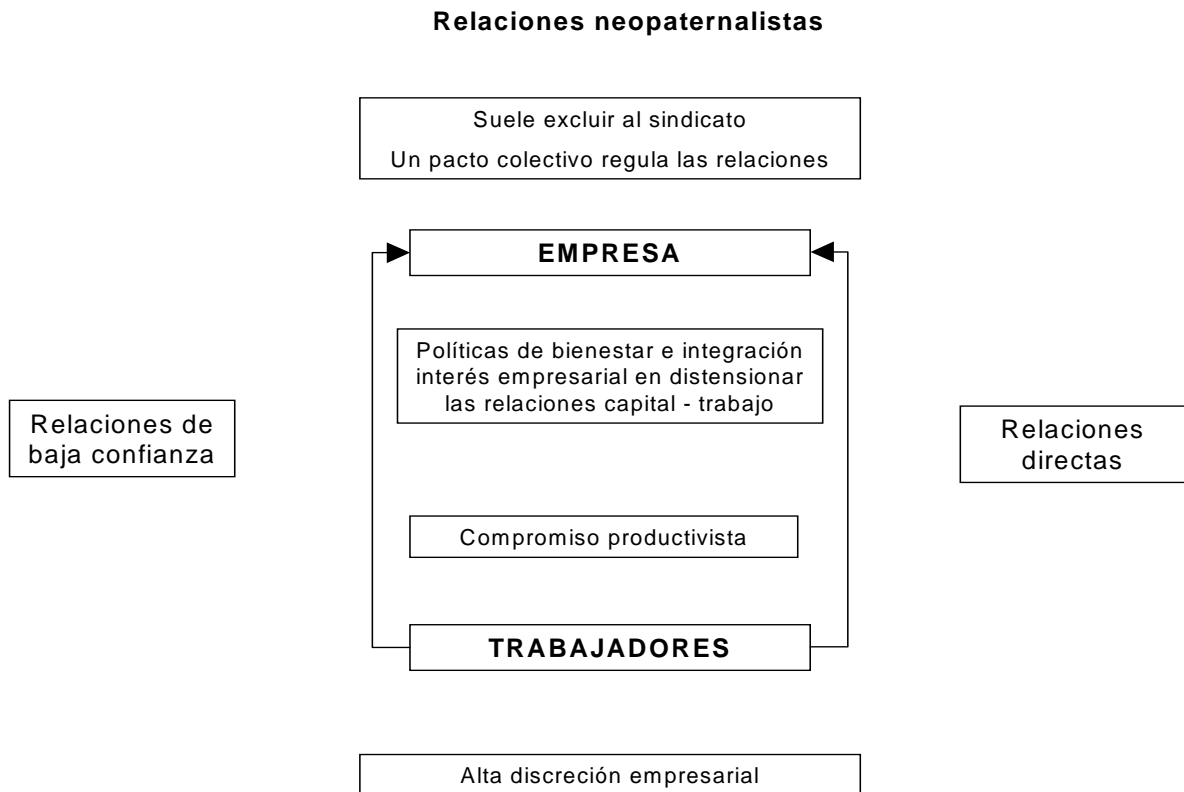
Ahora al empresario no le interesa retener tanto al trabajador pues cuenta con un amplio contingente de mano de obra dispuesta a disciplinarse y a asumir sin mayor crítica ni cuestionamiento la autoridad empresarial. Lo que le interesa es, por un lado, más que disciplinarlo, implicarlo en los procesos productivos, potenciar su fuerza de trabajo; y, por otro lado, conjurar su auto organización, para lo cual establece programas de integración y de bienestar que involucran tanto al obrero como a su familia. En su interés por implicar productivamente al trabajador con la empresa, "las políticas de bienestar", una exigencia de gestión de la mano de obra, un instrumento de política empresarial, son presentadas como una gratuita discrecionalidad de la dirección empresarial.

No es un programa totalizador como pretendió serlo en algunas empresas colombianas el proyecto *paternalista*, que buscaba vigilar, disciplinar y moralizar al trabajador en el ámbito del trabajo y del no trabajo (Arango, 1991). La moralización está más vinculada a un objetivo productivo y político, más que social en el sentido de "la producción de un hombre nuevo" (Sierra, 1990).

En el marco de la estrategia de la gestión de la calidad, la empresa se compromete a garantizar cierto bienestar para los trabajadores, que a su vez, deben comprometerse con la producción y la productividad. El trabajador asume

prácticas de solidaridad con la producción y la empresa y no con los trabajadores como grupo social.

Figura 5



En las relaciones neopaternalistas la gestión se orienta a reducir los conflictos entre jefes y trabajadores para fortalecer relaciones de confianza; se apoya en un discurso basado en la unidad de intereses que demanda del trabajador compromisos morales de carácter personal, no con el dueño sino con la producción y la empresa como entidad abstracta; se refuerza la política de bienestar pero como resultado del desplazamiento de relaciones negociadas, como mecanismo de control e integración; el objetivo es garantizar un trabajador dispuesto y comprometido con los fines empresariales, asumidos como sus propios fines; la

empresa vigila e influye en la vida privada del trabajador y la de su familia; finalmente, se procura, ante todo, homogeneizar los comportamientos y actitudes de los operarios frente al trabajo a través de políticas de motivación, selección y despidos.

Las políticas de bienestar e integración son orientadas instrumentalmente; los profesionales que las ponen en práctica las ligan al aumento de la productividad, la calidad y al mantenimiento de la convivencia pacífica entre empresa y trabajadores. Se desestima el aporte y el desarrollo de una participación real - individual y colectiva- de los trabajadores. En este contexto, al igual que en las relaciones paternalistas, los trabajadores siguen siendo considerados como menores de edad, incapaces de negociar autónomamente y de construir su propia cultura para llegar a “concertar” con el capital de manera adulta y razonable -en términos del capital.

Los sindicatos adaptados al esquema neopaternalista son organizaciones ajenas a un discurso antagonista, poco dispuestas a apoyarse en las bases como mecanismo de presión y negociación, cuidadosas de los mecanismos e instancias de regulación acordados entre las partes y poco proclives a entrar en conflicto abierto con la dirección empresarial por lo que se limitan a negociar los terrenos señalados por ésta. Además estos sindicatos no hacen mayores esfuerzos por establecer y fortalecer relaciones de solidaridad con otras organizaciones. Concentran su interés en logros económicos y de estabilidad para sus asociados las asumen como su base fundamental de legitimación.

Sin embargo, a diferencia de las relaciones paternalistas, el nuevo tipo de trabajador -con mayor escolaridad y vinculación urbana- se muestra menos dispuesto a subordinarse a relaciones autoritarias y arbitrarias y a establecer compromisos morales con la empresa. Agradece y valora que lo traten bien y

reconoce que los beneficios económicos de que goza obedecen a su estadía en la empresa, pero asume que esto hace parte de sus derechos sociales como trabajador. Las relaciones de confianza entre capital y trabajo son frágiles; las posiciones autocráticas de la dirección y las políticas laborales asociadas a inestabilidad, llevan al trabajador a establecer distancias, más individuales que colectivas, con la dirección empresarial.

La identidad colectiva de los trabajadores es muy débil; a pesar de que aceptan la presencia del sindicato o del Comité de Pacto, los trabajadores suelen mostrarse recelosos frente a sus representantes y/o desestimar su presencia. Lo substancial es contar con mejores condiciones económicas y con cierta autonomía en el trabajo, no importa si son el resultado de una política expresa de la empresa o de la lucha sindical. Tampoco muestran disposición a apoyar acciones solidarias con otros grupos de trabajadores pues se teme que puedan comprometer su situación particular.

En Colombia este tipo de relaciones laborales se observa en grandes empresas textiles, de cerámicas y de papel que en el pasado tuvieron relaciones paternalistas. También se presenta en empresas en las que, si bien no hubo relaciones paternalistas, la desaparición o inexistencia de las organizaciones sindicales llevó a la dirección empresarial a orientar políticas de personal que fortalecieran esta forma de relación.

Las nuevas propuestas organizativas, como la estrategia de la calidad total-JAT, basadas en relaciones directas con los trabajadores, suelen privilegiar este tipo de relaciones. En este sentido pareciera que la reestructuración productiva estuviera ligada a la presencia de sindicatos con bajo poder de negociación o a la ausencia de éstos.

6.2.3 Relaciones antagónicas

El estudio de las relaciones laborales en Colombia requiere del reconocimiento de los actores externos a la empresa que influyen en las formas y mecanismos de regulación de las relaciones laborales: los partidos y grupos políticos, incluyendo los armados.

Algunos autores hipotetizan que la legalización de la exclusión de los partidos o grupos de izquierda del juego político a través del Frente Nacional llevó a la polarización y radicalización de las fuerzas políticas. La izquierda se apoya en algunas organizaciones obreras que *"se convierten en espacios de reclutamiento y de apoyo logístico para preparar la inminente insurrección general de las masas"* (López de la Roche, 1994: 27).

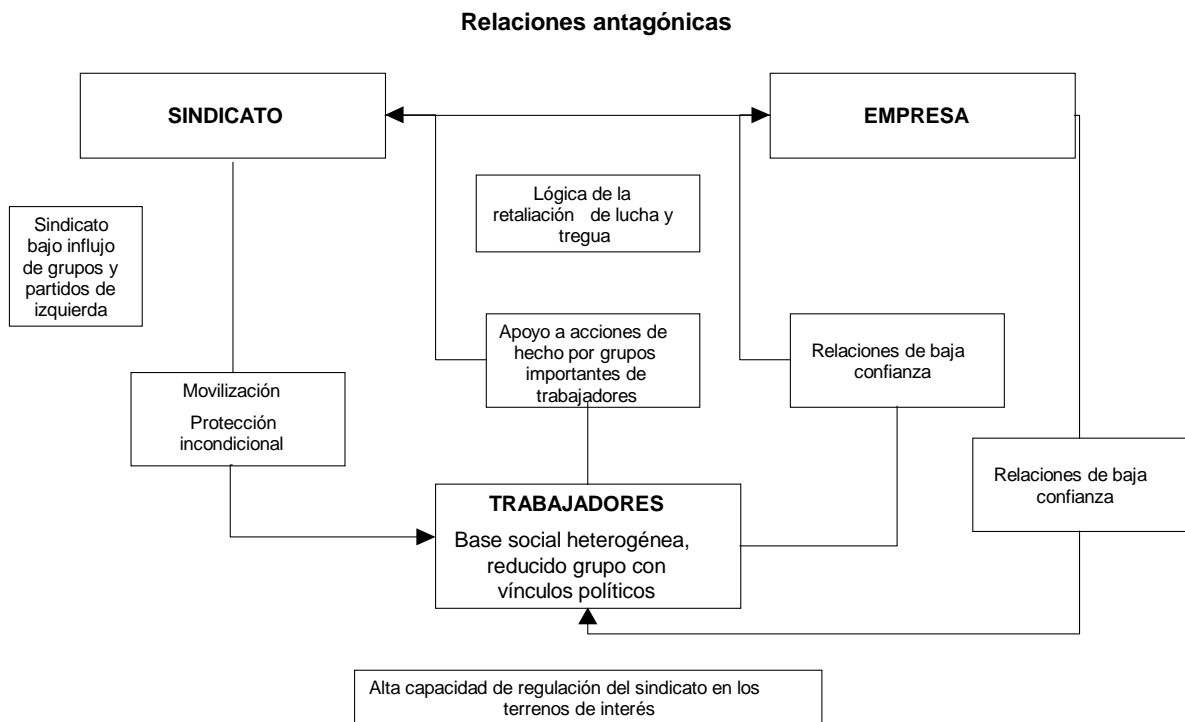
En este espíritu de la época, desde la década del sesenta se consolidan relaciones antagónicas en un buen número de sindicatos, en especial en las empresas con capital estatal o inversión extranjera, caso de las ensambladoras automotrices, cementeras, petroleras y bananeras.

Son espacios en los que confluyen tanto los actores internos como los externos a la empresa. Entre los externos están los militantes de los partidos o grupos de izquierda muy radicalizados; entre los internos los militantes de los partidos, los trabajadores sindicalmente activos, los trabajadores pasivos y los críticos pero pasivos.

Con relaciones laborales antagónicas entre capital-trabajo las relaciones de choque y la declaración de hostilidades son las que determinan las formas de lucha del

sindicato, que para sus acciones se apoya en la movilización de las masas y en grupos políticos externos a la empresa. Por su parte, la dirección empresarial también asume una posición radical, no acepta la existencia de intereses diferentes a los suyos. El discurso de la unidad de intereses asumido, de una u otra forma, por los directivos empresariales que buscan erradicar al "enemigo interno", es tan radical como el del enemigo de clase enarbolado por el sindicato (López, 1997a,c).

Gráfico 6



Los acuerdos sobre intereses comunes y diferentes y el respeto a los procedimientos y mecanismos de negociación son frágiles; ambas partes hacen uso instrumental de las instituciones legales y las abandonan para ganar más terreno si la situación cambia. Mientras la empresa, haciendo uso de su poder, emprende acciones autoritarias, el sindicato moviliza las masas y hace explícita la

potencialidad de las acciones de hecho para defender los acuerdos establecidos formal o informalmente.

Las relaciones sociales se polarizan y asumen la forma antagónica. El principio de identidad entre los dirigentes sindicales y algunos trabajadores se construye en torno a un adversario común y un campo del conflicto que va más allá de los muros de la fábrica. Los proyectos políticos rebasan los marcos sindicales, el sindicato gana autonomía respecto a la empresa pero no frente a los grupos o partidos de izquierda. La acción política orienta la acción sindical. La politización de las relaciones laborales recarga las negociaciones y eleva la conflictividad de las relaciones entre capital-trabajo³⁷.

Las negociaciones superan significativamente el tema salarial y prestacional. El sindicato procura adquirir poder en la regulación de los mercados internos de trabajo y, a través de acciones de hecho, intervenir en la regulación de la organización y los ritmos de trabajo. Permanentemente convoca a los trabajadores a apoyar acciones solidarias para con otras organizaciones sindicales; el derecho a la vida se convierte en una de sus principales luchas.

La denuncia o violación sistemática de la convención colectiva por parte de la dirección empresarial o el incumplimiento de los acuerdos informales, inducen al sindicato a una posición permanente de alerta. Algunos trabajadores, con el respaldo de la organización sindical, resuelven personalmente los conflictos con

³⁷ La politización en sentido partidario, bien sea de derecha o de izquierda, se distancia de la consideración de la necesidad de involucramiento de los sindicatos en la política cuyo "fin es la libertad tanto individual como colectiva" (Pedro Santana, 1997:46). Se observa la presencia de grupos políticos que se valen de posiciones intolerantes y autoritarias para imponer su proyecto político y que desestiman un proyecto democrático en el sentido de una real participación de los trabajadores en las decisiones que les conciernen como trabajadores y como ciudadanos. Para darle claridad a esta idea es conveniente retomar a Bauman (1999b: 93).

los jefes inmediatos; en ocasiones el sindicato debe mediar para reducir la agresividad entre jefes y trabajadores.

La lógica de retaliación³⁸, de lucha y tregua alimenta las prácticas y procedimientos de regulación que casi reemplazan a los mecanismos institucionalizados por la convención colectiva. A la dirección empresarial se le escapa el control del proceso de producción; la calidad y la productividad se ven afectadas por la resolución o no del conflicto.

A pesar de que para gran parte de trabajadores la diferencia entre las diversas corrientes políticas que se disputan la dirección del sindicato no es clara, entre la gran mayoría existe la convicción de la necesidad de la organización sindical no como un instrumento político sino como un medio para mejorar sus condiciones particulares de vida.

Los métodos radicales que caracterizan la relación antagónica de clase entre empresa y trabajadores llevan a los sindicatos a establecer relaciones de protección incondicional de los trabajadores como mecanismo de legitimación. La seguridad de contar con la protección incondicional del sindicato suele fomentar en algunos trabajadores actitudes irresponsables frente al trabajo. Pequeños grupos de trabajadores se sirven de la organización de manera instrumental, sin asumir ninguna responsabilidad ni con el sindicato ni con la empresa.

Los períodos "gloriosos" de este tipo de organizaciones están determinados por la participación activa de un buen número de trabajadores que acuden al llamado del

³⁸ Según el diccionario de la Lengua Española, retaliación es una expresión usada en países hispanoamericanos que significa represalia (respuesta de castigo o venganza). Por el uso frecuente dado en Colombia a esta palabra, aquí se seguirá utilizando con este significado.

sindicato. La dirigencia sindical se apoya en la lucha de los trabajadores para fortalecer su proyecto político particular.

La favorable receptividad del discurso radical en empresas colombianas está correlacionada con la poca legitimidad de las instituciones políticas en el plano nacional. En los años setenta, y parte de los ochenta, grupos importantes de la sociedad buscaron caminos alternativos, incluyendo los armados, para la construcción de una sociedad más justa e igualitaria. La pasión política hizo parte del sentir nacional y a ella no fueron ajenos algunos líderes sindicales de grandes empresas con capital extranjero que se apoyaron en formas radicales de lucha entre capital y trabajo; los trabajadores, activa o pasivamente, las respaldaban pues veían resultados eficaces -en términos de bienestar y mejores condiciones de trabajo- o compartían proyectos políticos similares.

El desplazamiento de esta forma de relaciones obedece a causas externas e internas. Externas, como la "guerra sucia". A finales de los años ochenta la asociación entre sindicatos-partidos y de los grupos de izquierda con la guerrilla, intensifica la criminalización de la acción sindical por parte de los directivos empresariales. Los medios de comunicación mostraron la protesta gremial como una lucha política orientada por "bandoleros" o "guerrilleros". La "guerra sucia" elimina o reduce a potenciales líderes sindicales. La pérdida del influjo de los grupos de izquierda, en especial del Partido Comunista, dentro de las organizaciones sindicales y del discurso basado en relaciones antagónicas entre capital y trabajo, están asociados a la caída del "socialismo real".

Igualmente, la apertura económica presionó a los empresarios a realizar o a intensificar mejoras en la calidad y la productividad, lo cual es difícil bajo relaciones de choque; la puesta en marcha de la estrategia de la gestión de la calidad ésta asociada a la transformación de las relaciones antagónicas, a veces,

sin que importaran los medios para conseguirlo. Los sindicatos son marginados en la empresa o desaparecen, bien como consecuencia de estas transformaciones o porque se colocan en una posición defensiva que excluye el discurso radical y que, sin mayores contraprestaciones, cede terrenos de regulación al capital (contratación y organización del trabajo).

Se introducen políticas contractuales como despidos legales e ilegales, negociación de retiros, aumento de la temporalidad y subcontratación; y políticas laborales como “puertas abiertas” y “comunicación cara a cara”, orientadas, entre otras, a desplazar al sindicato como mediador entre la dirección empresarial y los trabajadores.

El despido, negociación o retiro “voluntario” de parte de la base social en la que se apoyaban las organizaciones sindicales y el ingreso de grupos importantes de jóvenes, muchos de ellos bachilleres o técnicos, sin experiencia sindical ni disposición o poder para apoyar estrategias de choque, contribuyen también a desplazar esta forma de relaciones.

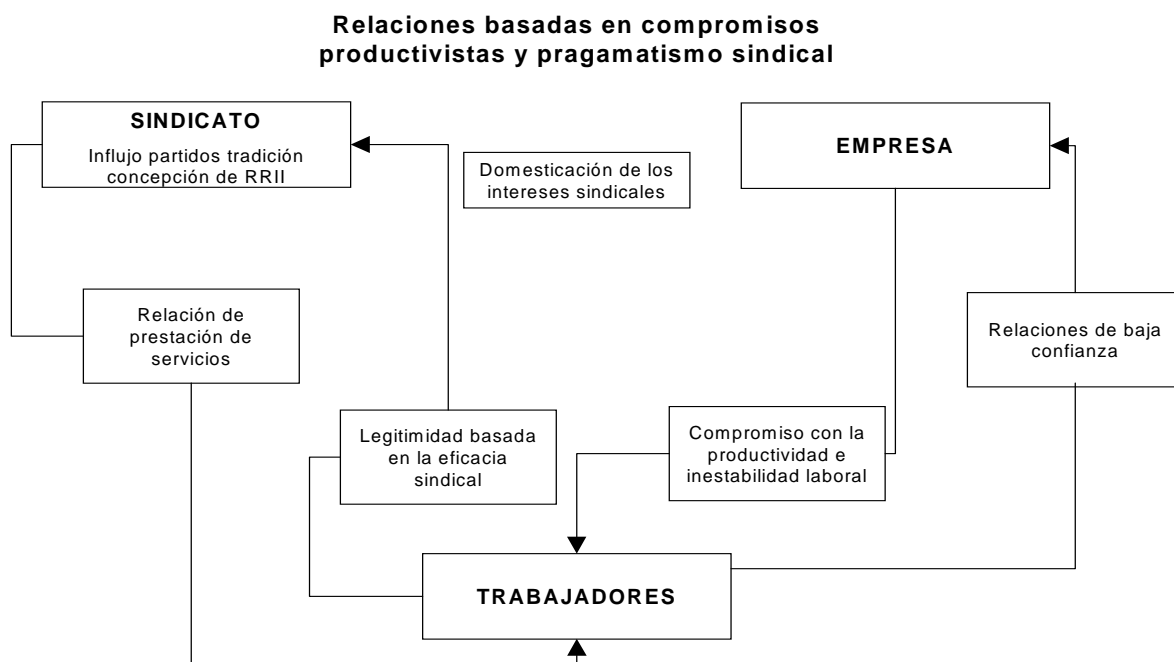
En resumen, en importantes empresas la estrategia de la gestión de la calidad total estuvo ligada a aumentos de la producción e intensificación del trabajo, a mejoras en la calidad y la productividad y a la transformación de las “relaciones antagónicas”.

6.2.4. Relaciones basadas en compromisos productivistas y pragmatismo sindical o exclusión sindical

Así como los partidos o grupos de izquierda contribuyeron a la consolidación de una forma particular de relaciones laborales, el influjo indirecto de los partidos

tradicionales, distante de un discurso de lucha de clases, llevó a la asunción de una estrategia sindical que se movió entre el pragmatismo y la subordinación frente al capital. Esta estrategia ha sido asumida cada vez más por un mayor número de sindicatos, debido a la crisis económica de las empresas, a la reestructuración productiva y a la negativa de la dirigencia empresarial a asumir compromisos de largo plazo con los trabajadores en materia económica y de estabilidad laboral.

Gráfico 7



Aunque en esta forma de relaciones la influencia directa de actores externos es reducida, el discurso de un esquema liberal respecto a las relaciones industriales, apoyado desde sus orígenes por la UTC y posteriormente por la CTC, orientó a este tipo de organizaciones sindicales. Distante de una postura antagónica, el sindicato muestra poca disposición a entrar en confrontación reiterada con la empresa; reconoce la asimetría de poderes entre capital y trabajo como un hecho

natural y una realidad difícil de contrarrestar; y centra su estrategia en la lucha de intereses gremiales de orden económico y sindical.

Por su parte, la dirección empresarial considera el conflicto como un hecho disfuncional que desaparece en la medida en que lo administra; no es la expresión de intereses particulares de los diferentes actores ni la manifestación de la contradicción existente entre capital y trabajo.

El reconocimiento del sindicato como representante colectivo es limitado. La discrecionalidad de la empresa en la negociación es alta; es ella la que determina los principios y los temas de negociación o de "argumentación", que no incluyen terrenos normativos que la ley laboral colombiana no regule o contemple con carácter obligatorio. La concertación sobre aspectos diferentes de los económicos es vista como pérdida de autonomía empresarial y como potencial fuente de conflicto. Se excluye de la negociación los criterios de ingreso, tipo de contrato, coordinación de los eventos sociales o de bienestar y lo concerniente a la regulación de la jornada, organización y ritmos de trabajo.

Sin embargo, la introducción de nuevos conceptos técnico-organizativos ligados a la estrategia de la gestión de la Calidad Total-JAT pareció propiciar una distensión en las relaciones entre jefe y trabajadores puesto que enfatizan la comunicación y la resolución de problemas de forma directa, sin mayor intervención sindical, y el compromiso de grupos importantes de trabajadores con la productividad.

Mientras la empresa hace esfuerzos por comprometer a los trabajadores con la productividad, desechando la participación sindical, los sindicatos se esfuerzan por conservar los terrenos de regulación conquistados sin considerar, de manera clara, un proyecto relacionado con la producción, la productividad y las formas deseadas

de trabajo. Concertar, a su entender, implica comprometer al sindicato con estrategias empresariales cuyos procesos o efectos temen no poder controlar.

En las negociaciones el sindicato asume una estrategia defensiva para conservar parcelas de poder. Este pragmatismo busca la permanencia de la organización, conservar lo logrado y obtener resultados en materia económica, prestacional y de estabilidad laboral.

Los trabajadores tienden a privilegiar las relaciones negociadas y despolitizadas; el respaldo a los líderes no depende tanto de su carisma como de su capacidad para lograr una negociación eficaz y su disposición para hacer efectivos los logros sindicales alcanzados.

Se fortalece la relación instrumental entre trabajadores y sindicato, desprovista del sentido de solidaridad gremial y social. Los trabajadores, cuando pueden, se aprovechan de los beneficios que brinda el sindicato, siempre y cuando esto no genere compromisos ni la obligación de participar activamente en la organización.

La contradicción que ha supuesto la puesta en marcha de la estrategia de la gestión de la calidad entre políticas laborales y las contractuales hace que prevalezcan relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores y que el compromiso productivista sea débil. Mientras una política está orientada a reducir costos y a abandonar compromisos de estabilidad con un grupo importante de trabajadores, la otra busca reducir los conflictos y comprometer al trabajador con la productividad y la calidad.

Esas relaciones de baja confianza subsisten, pero no por un discurso político de lucha de clases sino por las políticas laborales asociadas a las fases de

reestructuración empresarial. Estas relaciones han contribuido a que el sindicato pierda capacidad de negociación y a que se desconozcan compromisos en materia de estabilidad y de carrera interna.

Aunque el pragmatismo y la subordinación hacen parte de la tradición de un buen número de sindicatos colombianos, es novedoso el llamado de la dirección empresarial a la asunción de un compromiso en torno a la productividad basado en el involucramiento de los trabajadores en el proceso de producción. Recientemente se ha observado esta forma de relación en sindicatos con un pasado de relaciones antagónicas entre empresa y trabajadores.

La crisis por la que han atravesado algunos sectores industriales, aunada a un ambiente de alta incertidumbre económica y política, han endurecido la posición empresarial frente a las negociaciones colectivas. Los sindicatos se ven en dificultades, incluso, para mantener lo logrado o negociar las acostumbradas mejoras económicas. Es así como con el ánimo de conservar parcelas de poder los sindicatos terminan reduciendo sus aspiraciones de negociación y asumen estrategias más pragmáticas u “oportunistas”.

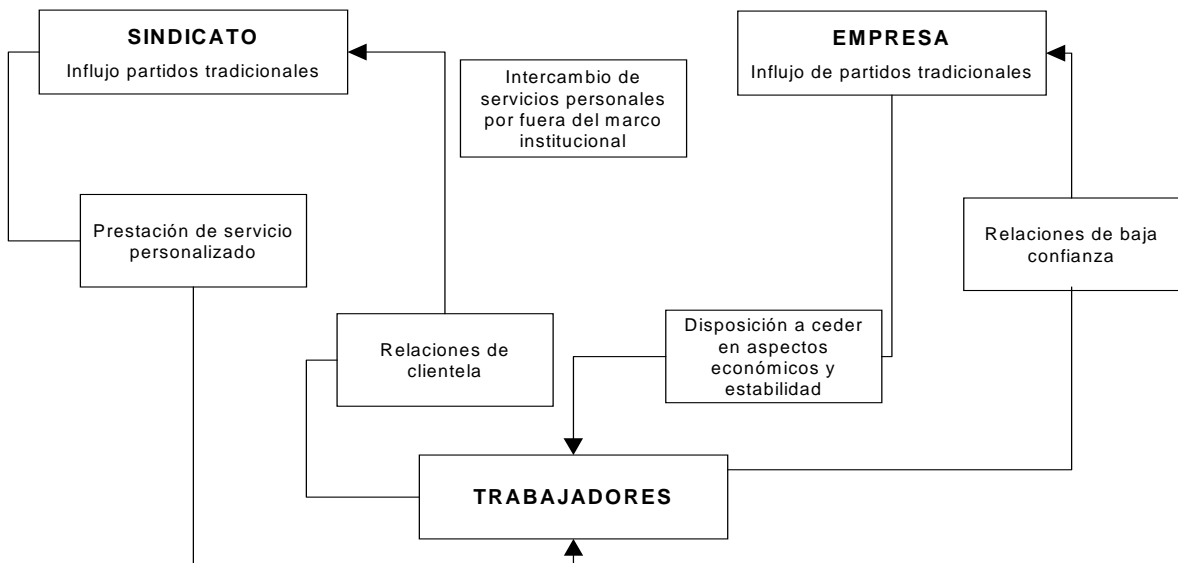
6.2.5. Relaciones corruptas y de clientela

Las relaciones de clientela observadas en el régimen político colombiano se despliegan de manera similar en las empresas, especialmente en algunas estatales. Allí los partidos tradicionales, Liberal y Conservador, suelen tener una fuerte influencia en la gestión empresarial y en el ingreso de directivos, empleados y operarios.

Los políticos vinculados a la administración municipal establecen relaciones de clientela con algunos líderes sindicales consistentes en el intercambio de servicios personales por fuera del marco institucional. El político proporciona protección y beneficios personales al líder y asume una posición condescendiente frente a las peticiones gremiales de la organización sindical. Es decir, coloca a su servicio su influencia política para llegar a negociaciones exitosas, especialmente en materia económica o extraprestacional. A cambio, los líderes se comprometen a buscar apoyo en las bases para fortalecer al grupo político que los respalda.

Gráfico 8

Relaciones corruptas y de clientela



Los líderes se involucran en relaciones de padrinazgo político que comprometen la autonomía de la organización sindical. La situación se agrava porque la dirección empresarial suele carecer de políticas y estrategias orientadas a mejorar la eficacia de la empresa. Mientras el sindicato reduce su estrategia a un pliego económico, y

se muestra indiferente respecto a los problemas de corrupción y desgüeño administrativo, la empresa se convierte en un fortín político.

La dirección de la empresa, a cargo de tecnócratas o políticos, suele mostrarse dispuesta a ceder en aspectos económicos para no entrar en confrontación reiterada con la organización sindical que pueda poner en peligro su carrera política o profesional, máxime cuando se está negociando sobre la base de un servicio público.

La relación personalizada entre algunos líderes y los políticos tiene un efecto de cascada en la medida que éstos le brindan apoyo económico para el fortalecimiento de las relaciones de clientela. Los líderes llegan a vivir de y para la organización sindical; destinan gran parte de su tiempo a resolver problemas de los trabajadores relacionados con los fondos de salud y vivienda; estas soluciones comprometen al trabajador personalmente con los líderes.

Algunos trabajadores ligan sus posiciones políticas -conservador o liberal- a su relación con el sindicato. Sin mayor oposición entran a fortalecer relaciones de clientela a través del líder que ofrece los servicios sindicales como servicios personales, convirtiéndolos en prebendas para garantizar el apoyo de una clientela que, a su vez, asume una posición pasiva frente al orden empresarial a cambio de recibir beneficios económicos y respaldo incondicional en caso de tener problemas disciplinarios.

El carisma del líder y su pertenencia a uno de los partidos tradicionales, llámese conservador o liberal, determina el acceso a la Junta Directiva del sindicato. En campaña electoral los líderes se apoyan en su pertenencia al partido sin acudir a un discurso de lucha de clases. Las elecciones sindicales pueden llegar convertirse en un espectáculo que reproduce las relaciones de clientela propias de las elecciones a

nivel nacional. Es el momento en que se refuerzan las promesas de servicios personales y los compromisos entre el líder y el trabajador.

En períodos de negociación el sindicato recurre a las bases como mecanismo de presión -mediante la movilización callejera- para lograr negociaciones eficaces, el centro de sus reivindicaciones no suelen ser de orden social o político.

Si este tipo de presión suele dar resultados eficaces, lo determinante en las negociaciones son los lazos establecidos por la dirigencia sindical con los políticos. Ellos ejercen influencia en las decisiones de inversión, alzas salariales y programas de bienestar. Los vínculos con lo político, en el sentido partidario, llevan a las organizaciones a establecer relaciones de subordinación con actores externos a la empresa, situación que se refuerza por la fortaleza exterior de los partidos y la debilidad interior del sindicato.

Un elemento que presiona a negociaciones eficaces es la condición de servicio público de las empresas. Este hecho eleva la tensión frente a la potencialidad de paro -llámese operaciones tortuga o reglamento- acrecentando el deseo de la administración de evitar negociaciones conflictivas. La dirigencia sindical aprovecha la situación para elevar sus condiciones de vida y, en especial, su estabilidad laboral.

Por último, las relaciones de clientela que irrigan todo el tejido social del sistema político colombiano se extienden como práctica social en algunas organizaciones sindicales, especialmente en aquellas carentes de un fuerte discurso clasista. Una de las causas de la desaparición de la UTC fue la crisis interna de la organización como producto de la corrupción y malos manejos hallados.

6.2.6 Hacia la construcción de relaciones de cooperación conflictiva

Los procesos de privatización y reestructuración interna de las empresas estatales, adelantados especialmente a partir de la década del noventa, han llevado a algunas organizaciones sindicales a replantear las estrategias apoyadas en relaciones *clientelistas* o *antagónicas* entre los trabajadores y la administración. Se distancian de la lucha exclusiva por beneficios gremiales y centran sus esfuerzos en la defensa de la empresa como totalidad. La lucha contra la corrupción, el clientelismo y la estabilidad laboral es una de sus principales banderas. La gestión y la eficiencia empresarial empiezan a hacer parte de su responsabilidad. Grupos importantes comienzan a elaborar un discurso sobre la ética pública.

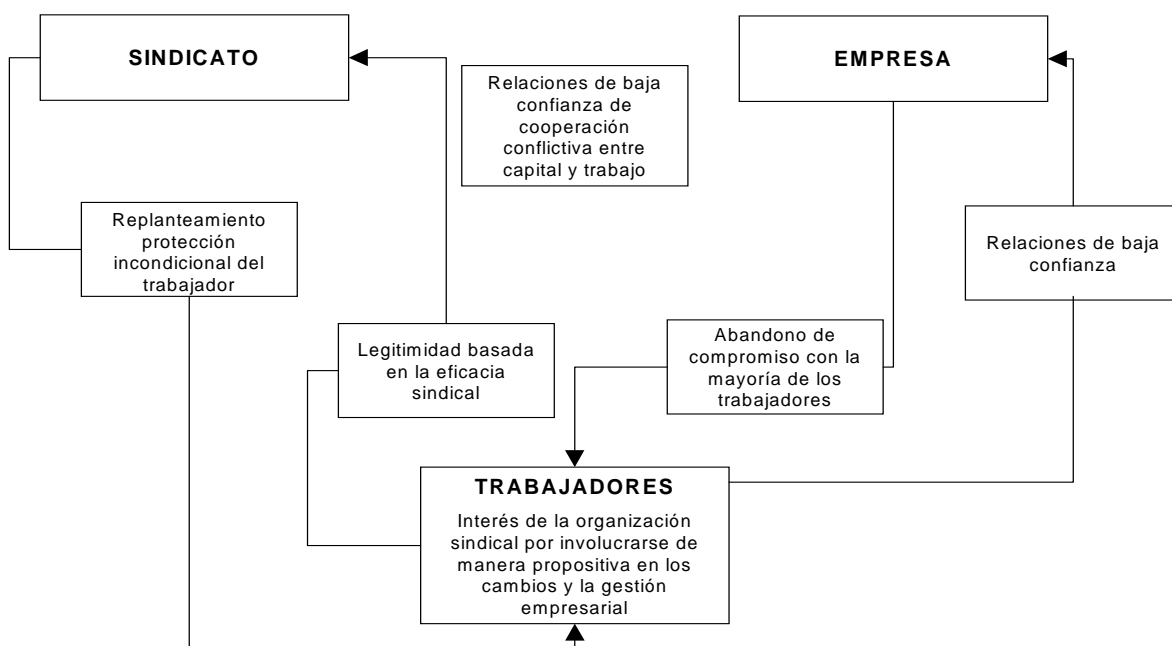
El nuevo contexto de privatización amenaza la paz laboral dentro de las empresas. Las relaciones que en un pasado eran de beneficio mutuo -sin importar las implicaciones política y sociales- se rompen desencadenando relaciones conflictivas entre empresa y trabajadores. Los sindicatos suelen radicalizar su posición en contra de la privatización mientras las directivas empresariales intentan imponerla.

Los políticos, que tradicionalmente respaldan a las organizaciones sindicales en los procesos de negociación, terminan apoyando la privatización de la empresa. La situación genera relaciones de desconfianza entre los líderes sindicales y los dirigentes políticos. En este contexto, es difícil que un líder se atreva a proponer respaldar políticos que inicialmente dicen no a la privatización y terminan apoyándola.

La gran mayoría de sindicatos nunca articuló sus luchas gremiales con los intereses de la ciudadanía, de ahí que para un grupo importante de pobladores “ineficiencia”, “mal servicio” y “mal trato al usuario” fuera sinónimo de público - sin que esto signifique que exista una consideración positiva en torno a la privatización-. La ausencia de lazos entre los intereses gremiales de los trabajadores y los de la ciudadanía lleva a que los sindicatos se opongan a la privatización sin contar con un amplio respaldo de la ciudadanía.

Gráfico 9

Relaciones de cooperación conflictiva



No obstante, las organizaciones sindicales se esfuerzan por presentar propuestas de concertación que contemplen el involucramiento del sindicato en la gestión de la empresa como mecanismo de defensa de sus intereses gremiales y los de la ciudadanía, dejando a un lado, incluso, la lucha por el salario.

Aunque muy lentamente en el sector privado empieza a observarse también la inquietud de los directivos sindicales por involucrarse en los procesos de reestructuración productiva y dar paso a la construcción de *relaciones laborales de cooperación*, aunque aún tenga un carácter conflictivo. El abandono de una *estrategia de subordinación por parte de los sindicatos*, que suponía restringir sus aspiraciones e intervención en terrenos delimitados por la empresa, genera conflicto dentro de la dirigencia sindical y con la dirección empresarial. Igual sucede en empresas con una tradición de *relaciones antagónicas*.

En estas circunstancias, en Colombia se configuran, lentamente, formas de *relaciones laborales de cooperación conflictiva* que suponen una aceptación parcial de los sindicatos como mediadores de los intereses de los trabajadores; una disposición de las organizaciones a entrar a concertar terrenos tradicionalmente no regulados con su participación; y el abandono de una estrategia centrada en la oposición y la negación de las propuestas empresariales por una actitud propositiva, orientada a involucrar a los trabajadores de manera constructiva en los procesos de cambio.

Lo característico es que, aunque se esboce la pretensión de algunos sindicatos de ampliar el ámbito de regulación, la agenda sindical sigue centrada en aspectos disciplinarios, salarios, promociones y despidos, además, de concentrar la lucha en sus afiliados. La participación sindical en aspectos como condiciones de trabajo, movilidad del personal, desverticalización, terciarización, trabajo en grupo, *kayzen*, participación en los resultados y flexibilización de la jornada de trabajo todavía es incierta. Como lo es también la solidaridad con los que trabajan aunque no estén empleados.

Los cambios son muy lentos. Por un lado, cuenta la existencia de una dirigencia sindical poco dispuesta a perder privilegios, sin experiencia en el campo de la

regulación del trabajo y temerosa de no poder controlar los cambios en su proceso y sus consecuencias. Por el otro, está una dirigencia empresarial acostumbrada a delimitar exclusivamente los terrenos de regulación y para la que las organizaciones sindicales son actores mediadores poco válidos por los que hay que tener la mayor desconfianza.

En este contexto la construcción de relaciones democráticas y concertadas supone el abandono de prejuicios mutuos y la garantía de confianza y respeto sobre los pactos y procedimientos acordados. Por ahora lo más cercano sería esta forma de relaciones laborales que, por la desconfianza entre los actores, asume una forma de *relación de cooperación conflictiva*.

6.2.7 Relaciones autocráticas

Una alta proporción de la fuerza laboral colombiana hace parte de esta forma de relaciones laborales. Se encuentra en empresas medianas y pequeñas que no tienen sindicato o que cuando existe su ámbito de acción se reduce a hacer cumplir la legislación laboral y a lograr, como máximo, pequeñas mejoras económicas para los trabajadores.

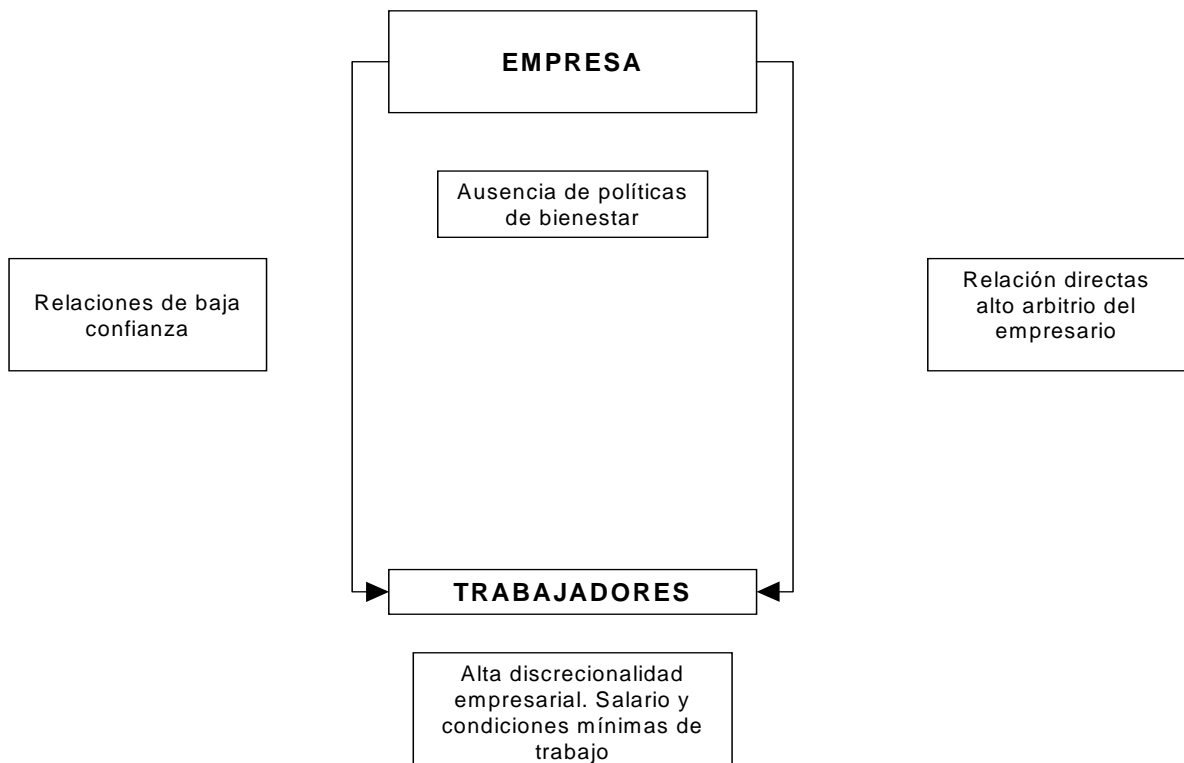
Las relaciones van desde relaciones autocráticas expresadas en el mal trato, bajos salarios y deficientes condiciones de trabajo, hasta relaciones de compromiso de los trabajadores para con el empresario como resultado de su trato personalizado, directo y, en cierta forma, familiar.

La precariedad económica de las empresas no permite establecer ningún compromiso de largo plazo con los trabajadores; esto se expresa en la ausencia de

políticas de bienestar e integración e, incluso, de estabilidad laboral. La búsqueda de compromisos en torno a la productividad y la producción, manifestada en un discurso que permea la gestión empresarial, es poco común en este tipo de relaciones.

Figura 10

Relaciones autocráticas



Las limitantes económicas, aunadas a concepciones empresariales basadas en la exclusión de la negociación o del conflicto, llevan a los empresarios a ver en los sindicatos actores perturbadores del orden empresarial; hay una estrategia radical de oposición a su formación, consolidación y autonomía.

A su vez, la precariedad económica de los trabajadores y su poca o ninguna experiencia asociativa, los lleva a mostrar una escasa disposición para enfrentar la autoridad empresarial y para entrar a formar o robustecer la organización sindical. Los bajos salarios, el trato a veces oprobioso y las malas condiciones de trabajo suelen generar inconformidad y/o resentimiento individuales con débiles expresiones colectivas, que no asumen la forma de ideología en el sentido de la convocatoria a participar colectivamente. Al no querer agravar su situación personal los trabajadores impiden el establecimiento de relaciones de solidaridad entre ellos.

6.2.8. Desplazamiento y tendencias de las formas de relaciones laborales

En el contexto de cambio del modelo económico, de crisis del régimen político colombiano y de abandono de compromisos laborales y contractuales entre empresa y trabajadores, vale la pena preguntarse, a pesar de la diversidad ¿qué formas de relaciones laborales se configuran o prevalecen en las empresas?

En la década del noventa las confrontaciones radicales entre capital y trabajo parecen perder contundencia debido a la correlación de fuerzas y a las exigencias de cambio que impone la lógica del mercado y que avala el Estado. El viejo modelo económico y de gestión a nivel de la empresa, la permanencia de relaciones laborales basadas en altos niveles de desconfianza, bajo tácticas de choque y la potencialidad del ejercicio de acciones de hecho como mecanismos de negociación ya no parecen viables. La relación antagónica suele ser sustituida por relaciones basadas en “*compromisos productivistas y pragmatismo sindical*” o “*construcción de relaciones de cooperación conflictiva*” (ver figura 3).

Las relaciones *neopaternalistas* suelen ser alimentadas en aquellas empresas con pasado paternalista, o sin sindicato, en donde se ha implementado la gestión de la calidad-jat.

Ante la presión ejercida por las políticas de privatización, un grupo importante de organizaciones sindicales tiende a replantear las relaciones *corruptas y de clientela*, especialmente en algunas empresas públicas. La dificultad radica en que los sindicatos no cuentan con una dirigencia sindical ni una base social suficientemente preparada para la asunción de esta nueva estrategia; esta situación puede desencadenar en formas de relaciones de *cooperación conflictivas* o en debilitamiento de los sindicatos.

En las empresas con *relaciones autocráticas* los cambios son lentos y poco optimistas. El aumento de la debilidad económica de buena parte de las empresas pequeñas y medianas ha reducido las probabilidades de mejorar las condiciones de los trabajadores. Los empresarios en este nivel son aún más reacios a aceptar a las organizaciones sindicales como negociadores válidos.

La diversidad de *formas de relaciones laborales* existentes y la concentración de un buen número de trabajadores bajo relaciones autocráticas, generan una alta desprotección social de los trabajadores y procesos de diferenciación y fragmentación creciente entre ellos, incluso dentro de las empresas mismas.

Hay tendencias a la conformación de relaciones basadas en *compromisos con la productividad y pragmatismo sindical*, al fortalecimiento de *relaciones de cooperación conflictiva* y a la permanencia de *relaciones autocráticas* -que son las que cubren a un mayor número de trabajadores-.

Es evidente que ninguna de las formas de relaciones laborales estudiadas permite hablar de *concertación*, porque ésta presupone un acuerdo sobre los intereses comunes como base para negociar los intereses diferentes; y respeto a los acuerdos, procedimientos e instituciones acordados. Tampoco de *democracia industrial*, entendida como los espacios de participación y regulación que el trabajador tiene, de manera individual y colectiva, en los procesos de trabajo³⁹.

No hay un camino ni una respuesta únicos. Ante la existencia de un régimen de relaciones laborales con baja capacidad de regulación, existen múltiples salidas: todo depende de la correlación de fuerzas entre empresa y trabajadores; de la capacidad de la organización sindical para involucrarse en los cambios de manera propositiva; y de la disposición de la clase empresarial para aceptar a los sindicatos como mediadores válidos de los intereses de los trabajadores; y de la mediación del Estado para propiciar la construcción de relaciones concertadas entre capital y trabajo. Pero fundamentalmente de que el Estado logre al menos consolidarse como un Estado de Derecho, capaz de garantizar un orden social mínimo, garante de los derechos y deberes a los ciudadanos, y abandone la pretensión de hacer del mercado el regulador de la economía y de la sociedad, pues esto está suponiendo, como alertaba Polanyi (1989), la destrucción de la sociedad.

Aunque como hemos señalado no hay una sólo causa explicativa -sino un conjunto de factores interdependientes en interacción- que de cuenta sobre los cambios en

³⁹ La democracia industrial es un concepto ausente en las discusiones de las organizaciones sindicales colombianas. Para los sindicatos europeos tuvo dos connotaciones, una de “control obrero a nivel de taller”, que contrarresta tanto la autoridad política como la empresarial y es preferida, en general, y utilizada con más frecuencia por los grupos cuya motivación y orientación es política. La otra de “participación directa de los obreros en la elaboración y adopción de decisiones” indica, generalmente, un punto de vista gremial (Levinson, 1977:18). Los intentos por construir una democracia industrial en Europa estuvieron asociados a la vinculación de los trabajadores con los partidos políticos, bien sea porque éstos respaldaron el proceso de legitimación de la lucha de los trabajadores o porque los trabajadores hicieron parte de la construcción de los partidos, en un marco de relativa autonomía.

las *formas de relaciones laborales*, aquí se plantea –acorde con la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores- que los cambios están asociados fundamentalmente a las estrategias de la dirección empresarial entre las que se cuenta la gestión de la calidad-jat. Contrastar esta teoría con los resultados empíricos hallados a nivel de los centros de trabajo es lo que ocupa el resto de la presente investigación. Las *formas de relaciones laborales* expuestas tienen un papel destacado pues se plantea que la repercusión de la gestión de la calidad-jat está asociada a las *formas* existentes en el momento de su implementación.

TERCERA PARTE

ESTRATEGIA DE LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL-JAT

***LA ESTRATEGIA DE LA
GESTION
DE LA CALIDAD TOTAL
EN COLOMBIA***

CAPÍTULO SIETE

La apertura económica, sumada a una política de restricción monetaria que supone menos Estado y más mercado, ha develado la fragilidad del entramado industrial, los empresarios no cuentan con instituciones adecuadas de reconversión industrial para adelantar estrategias. A esto se añade la agudización de la crisis de gobernabilidad que ha fortalecido la imagen recurrente en el imaginario colectivo de una sociedad desmoronada y excluyente con frágiles redes de integración social.

La crisis económica de los años ochenta evidenció el atraso tecnológico, la ineficiencia de los procesos productivos, la pesadez de la carga burocrática y la conflictividad en las relaciones laborales. La crisis estuvo acompañada de la llegada de algunas de herramientas de gestión, que posteriormente se conocerían como componentes de la Gestión de la Calidad Total-jat.

En el primer quinquenio de los noventa los empresarios guardaban cierta esperanza en el futuro y, en gran parte, atribuyeron a la estrategia de la Gestión de la Calidad Total-jat las probabilidades de permanencia e integración al mercado. Al final del siglo, el proceso recesivo persiste, algunas de las herramientas de la gestión de la calidad fueron suspendidas temporal o parcialmente y tiende a imponerse una *estrategia de costos* de mano de obra que está en franca contradicción con una estrategia de motivación apoyada en relaciones de confianza entre empresarios y trabajadores. La demanda cae con persistencia y la incertidumbre se traduce en despidos y en aumento de la temporalidad laboral. Al mismo tiempo se fortalece una *estrategia sistémica y de procesos*, mientras en las fábricas resurge el conflicto abierto. Perdura el proceso recesivo y la crisis de gobernabilidad le resta relevancia política a los trabajadores que no cuenten con condiciones materiales ni históricas para adelantar luchas que impidan que gran parte de los costos económicos y sociales de la reestructuración en ciernes recaiga sobre sus hombros. Es así como en un

marco de pérdida de confianza en las instituciones, la sociedad colombiana se desintegra, las fábricas se silencian y los sindicatos vinculados a la industria se fragmentan o simplemente desaparecen.

¿La gestión en Colombia representa un cambio de paradigma? ¿Cómo se introduce la Estrategia de la Gestión de la Calidad Total-jat en Colombia? ¿Qué énfasis o particularidades presenta el caso colombiano?

En el marco de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores la materialización de cualquier estrategia, en este caso la de la Gestión de la Calidad Total-jat, requeriría de la voluntad política de los actores empresariales y de la existencia de instituciones adecuadas, tanto dentro de la empresa como en el entorno. En este contexto se exponen, muy sucintamente, *primero*, el papel que han jugado la dirección empresarial, las universidades e instituciones promotoras de la gestión en Colombia para dar coherencia teórica y práctica a la estrategia de la Calidad. *Segundo*, si el entorno y las instituciones existentes en el marco empresarial terminan por favorecer la puesta en marcha de una estrategia con fuertes contradicciones internas que le restan credibilidad y eficacia.

Este capítulo, como el anterior, brinda elementos para la explicación y comprensión de parte de las afirmaciones realizadas en los párrafos iniciales. En la primera sección se exponen los elementos conceptuales que sustentan la propuesta de la Gestión de la Calidad Total y en la segunda su introducción en Colombia. Se recurre no sólo a datos primarios recogidos en la presente investigación sino a datos secundarios de investigaciones afines a la temática.

7.1. ELEMENTOS CONCEPTUALES SOBRE LA CALIDAD TOTAL

La década de los ochenta se caracterizó por el despliegue de cambios técnicos y organizativos, tanto en empresas europeas como latinoamericanas, que contribuyeron a transformar o replantear las formas tradicionales de trabajo, las exigencias de calificación, las relaciones sociales y las formas de comunicación en las empresas (Dombois y Pries, 1993).

En esta década "los métodos japoneses" -JAT/TQC/CSP-¹ se difundieron con una variedad de prácticas que mostraban diversas posibilidades de innovación organizativa. A pesar de las diferencias en las empresas y en cada país, los nuevos métodos organizativos transformaron o cuestionaron la organización del trabajo, hasta entonces fundamentada en una rígida división entre la planeación y la ejecución, una división funcional del trabajo y un limitado rango de productos estandarizados y de uso de maquinaria especializada. Además, están asociados a una "propuesta de participación, de autonomía y de democracia en el trabajo" (Bonazzi, 1993, Humphrey, 1993, Martínez y Simpson, 1993, Neffa, 1993).

La discusión entre los especialistas en relaciones laborales se centró en si estaba ocurriendo un cambio de paradigma en la gestión de la fuerza de trabajo respecto a prácticas anteriores. Crozier, como resultado de sus investigaciones, llega a afirmar que está en marcha "*una verdadera revolución conceptual*" (1989:20). Dern y Shumann se aproximan a esta consideración cuando sostienen que los cambios observados significan "*una transformación fundamental de los conceptos (empresariales) productivos*" (1988: 12). Stankiewicz proclama "*la emergencia de nuevos paradigmas en la gestión de recursos humanos*" (1988:

¹ JAT (justo a tiempo), TQC ó CCT (control de calidad total) y CSP (control estadístico de procesos). Aquí nos referiremos indistintamente a TQC o CCT.

23) y escribe que “*trátase de la gestión del empleo y de los salarios, de la organización del trabajo, de las calificaciones y de las relaciones jerárquicas, de la política de formación o del sistema de relaciones laborales (...) se observa una revisión de las estrategias empresariales*” (1988: 9) (citados por Prieto, 1992: 78).

Por su parte Prieto se muestra escéptico frente a estos cambios, primero, por el carácter disperso y separado de las formas de introducción y, segundo, por la ausencia de globalidad y unidad en su aplicación. En esta medida, para él no se presenta una ruptura clara en las prácticas de gestión y, por tanto, tampoco se da una ruptura o sustitución de un modelo o paradigma por otro (Prieto, 1992: 78).

En la presente investigación se sostiene que, *primero*, aunque en la práctica la estrategia de la calidad total no ha generado una clara ruptura en la forma de gestionar la mano de obra en Colombia, sí ha traído consigo cambios no sólo cuantitativos sino cualitativos importantes que marcan un *antes* y un *después* en las historias laboral y empresarial y, por tanto, en las relaciones laborales de las empresas estudiadas.

Segundo, en términos teóricos la estrategia de Gestión de la Calidad sí representa una ruptura con las propuestas de gestión que existían hasta ese momento. Aunque recoge elementos de racionalidad material y formal de teorías de gestión como el Taylorismo o “Relaciones Humanas”, entre otras, sus principios, implicaciones en la organización del trabajo e, incluso, sus objetivos, se distancian de esos y otros paradigmas. En la Gestión de la Calidad no se hace referencia al objetivo último del ejercicio empresarial, la rentabilidad del capital, sino a los objetivos mediatos para el logro de este fin último.

En sentido estricto en Colombia no puede hablarse de la ruptura de un paradigma de gestión en los términos planteados por estudiosos del caso europeo. Los empresarios nacionales introdujeron selectivamente algunas herramientas de gestión ligadas al taylorismo pero a esta práctica no puede llamársela una etapa Taylorista y menos aún Fordista -por los vínculos que implica este concepto con el consumo de masas y con el Estado de bienestar. Es más, algunas empresas medianas (e, incluso, en algunas grandes donde existían experiencias al respecto) comienzan a afinar procesos de estandarización y normalización en la década del ochenta mientras otras apenas empiezan a introducir elementos tayloristas (Dombois, 1992, Mayor, 1992, López y Castellanos, 1992, Weiss y Castañeda, 1992 y Weiss, 1994,).

El taylorismo en Colombia ha tenido un carácter disperso, no ha llegado a ser unitario ni global. Sin embargo, eso no implica que no haya tenido -y es posible que siga teniendo- efectos muy importantes en la gestión empresarial y en las relaciones laborales. La gestión en Colombia presenta muchos matices. Algunas empresas, incluso las que podrían llamarse innovadoras o modernas, tienen relaciones propias de modelos de gestión tradicionales-autoritarios pero en sus procesos productivos implementan herramientas muy cercanas a las sugeridas por la Gestión de la Calidad-jat.

Es difícil y poco probable pretender cambios unitarios y globales debido al carácter heterogéneo de la industria colombiana, no sólo en cuanto a dispositivos técnicos sino humanos. En la década del ochenta apenas empieza a extenderse el ingreso de profesionales universitarios a empresas medianas e, incluso, pequeñas, caracterizadas por sus relaciones tradicionales (benévolas-autoritarias) y apoyadas en una gestión familiar.

En los años noventa algunas universidades contribuyeron a clarificar los nuevos conceptos de gestión; la Corporación Calidad cumplió un papel importante en darle un carácter coherente, global, sistémico e integral a las diversas herramientas de gestión de la calidad que habían llegado de manera dispersa a Colombia. Aunque los cambios no cubran a la gran mayoría de las empresas, es innegable que la Calidad Total representa una *transformación de los conceptos de gestión*; un buen número de directivos empresariales ya no se orienta por los mismos parámetros de gestión del pasado, en especial en lo referente a los cambios técnico y organizativo, aunque no siempre en la forma de asumir las relaciones con los sindicatos.

A pesar de las variantes de la estrategia de la calidad, todas las empresas estudiadas tienden a alejarse del modelo tradicional de gestión: fragmentado, burocratizado y rígido, basado en el paradigma tecnológico taylorista-fordista. La calidad, el autocontrol y la disposición al mejoramiento continuo se convierten en los pilares integradores de las diferentes propuestas, pero en los centros de trabajo perviven relaciones autoritarias.

La llegada de nuevos conceptos y herramientas de gestión coincide con la presencia de una amplia gama de profesionales universitarios y técnicos, se da así un salto cualitativo en la gestión al que Weiss (1994) llama “tecnocratización” empresarial. Este cambio incluye el arribo de trabajadores con mayor escolaridad, algunos poseedores de un oficio industrial que desplazan a cantidad de trabajadores antiguos, lo que configura un cambio generacional acelerado por la estrategia de reducción de costos y, en segundo lugar, la pérdida de la fuerza integradora de los llamados a la solidaridad y a la lucha de clases enarbolados por importantes sindicatos.

En Colombia la coherencia teórica de la Gestión de la Calidad-jat está acompañada por cambios en los actores empresariales y crisis organizativa e ideológica de las organizaciones sindicales, además de un entorno incierto y voraz que presiona por resultados en el corto plazo. Estas circunstancias producen una puesta en acto contradictoria de la gestión de calidad (a la vez una estrategia de *costos* y otra *sistémica y de procesos*, apoyada en la motivación y la participación).

La presión sobre los resultados inmediatos induce a varias de las empresas que habían adoptado algunas herramientas de la estrategia de Calidad Total/JAT a que las abandonen parcialmente y se orienten por técnicas de gestión como la *reingeniería*, que también trastoca la organización del trabajo y las relaciones laborales.

La reingeniería se vale de la informática para adelantar cambios radicales en los procesos -organización del trabajo- lo que se traduce en drásticas reducciones de mano de obra. Según Hammer y Champy *“reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”*².

² Ver: *Reingeniería de procesos, la nueva clave del éxito empresarial*, Forbes, Revista Summa, No.77: 69, Bogotá. Según los planteamientos de Hammer y Champy, la reingeniería, al igual que la gestión de la calidad, reconoce la importancia de los procesos y empieza con las necesidades del cliente del proceso y trabaja de ahí hacia atrás; se distancia, según sus autores, en que “los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de una compañía y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman *kaizen*, o mejora incremental y continua. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La reingeniería, como lo hemos visto, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad” (Hammer y Champy, 1994: 51).

Otras empresas introducen los principios de calidad de manera más coherente y la ven como una estrategia de gestión integral importante para responder a las nuevas presiones y retos generados por la apertura económica, este tipo de empresa hacen parte de la muestra del presente estudio.

Hay que reiterar que, a pesar de la incoherencia y poca sistematicidad de los cambios observados, no se puede desconocer que a partir de la década del ochenta y noventa las historias empresariales en Colombia están atravesadas por un *antes* y un *después*, en los que juega un papel destacado la estrategia de la Gestión de la Calidad Total como elemento explicativo y comprensivo, mas no único, de los cambios en las relaciones laborales. Su repercusión dependerá de la *forma de relaciones laborales* existente en las empresas y de las estrategias individuales y colectivas de los trabajadores.

Antes de continuar es necesario clarificar en qué consiste la Gestión de la Calidad Total, cuáles son sus principios, qué implicaciones tiene en la organización del trabajo y cuáles son sus objetivos.

7.1.1. La calidad total, una nueva estrategia de gestión y organización del trabajo

Para estudiosos como Lorino (1991) la crisis de productividad que ha sufrido la gran mayoría de las economías del mundo no siempre obedece a la caída de la inversión o a la crisis del trabajo, a veces también es producto de la eficiencia de los recursos productivos, es decir, a la calidad de la organización o gestión empresarial³.

³ Según Lorino, la organización debe ser tomada en "sentido muy completo, englobando los

Esta tesis gana credibilidad con el éxito de la economía japonesa en la década de los ochenta; los empresarios de gran parte del mundo, incluyendo los colombianos, se interesaron por conocer las novedosas prácticas japonesas de gestión y organización del trabajo que los llevaron, no sólo a salir de la crisis sino a emprender un período exitoso con relaciones laborales predecibles y menos conflictivas⁴.

El Control de Calidad Total (CCT) fue perfeccionado en Japón y, aunque no abandona algunos de los principios y herramientas de Taylor y Ford (como el estudio de métodos y flujos de producción) y de la “Escuela de Relaciones Humanas”, se ha convertido en un nuevo paradigma de gestión y organización empresarial. También recoge propuestas señaladas por los americanos Juran y Duran y por el japonés Toichi Ohno quien desarrolla el Justo a Tiempo (JAT) en la empresa Toyota⁵.

elementos socio-humanos fundadores de los factores de motivación, el perfil de calificaciones, la base técnica y sus implicaciones (organización física, disposición del espacio, flujo de materiales), los circuitos de información y el sistema de decisión. La organización cubre el espacio interno, la administración de la empresa y el espacio social que lo rodea y condiciona directamente su eficacia" (Lorino, 1993:11).

⁴ Para el caso europeo, Bonazzi señala que “una segunda fase comienza a finales de la década del setenta, cuando el interés occidental se desplaza hacia la Calidad, considerada como la clave del imprevisto y creciente éxito de la industria japonesa. Algunos “gurús”, como Deming, Crosby y Juran, presentan el modelo japonés como una filosofía de la “calidad total” acompañada de un amplio menú de técnicas y métodos de sensibilización hacia la relación proveedor-cliente. Sin embargo, estos autores dedican escasa atención a los aspectos estructurales del modelo y, en particular, no profundizan en la conexión entre la calidad total y el *just in time*. Esta es la fase durante la cual en muchas empresas occidentales comienza la moda de los Círculos de Calidad, pareciéndoles a los directivos la iniciativa relativamente más fácil, desempeñan una inconfesada función sustitutiva y compensatoria” (1993: 7).

⁵ Toichi Ohno, “padre” del JAT, no deja de reconocer el valioso aporte realizado por los americanos en la gestión japonesa: “... América ha creado estupendas técnicas de gestión de producción, de administración empresarial, como el control de calidad (CC) y el control de calidad total (CQT), así como métodos de ingeniería industrial (Toichi, 1991: 27).

El CCT y el JAT se complementan. El CCT, en teoría, hace énfasis en el control de todos los procesos recurriendo a la participación de los trabajadores para lograr una producción libre de defectos y adecuada a la demanda de los consumidores. El JAT propone reducir o eliminar buena parte del desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación. Según Ohno, JAT significa que *"en un proceso continuo, las piezas adecuadas necesarias para el montaje deben incorporarse a la cadena de montaje justo en el momento en que se necesitan y sólo en la cantidad en que se necesitan. Una empresa que adopte este procedimiento puede aproximarse al stock cero"* (Ohno, 1991:29). El mantenimiento productivo total es otro elemento de la estrategia de gestión de la calidad total que garantizaría acercarse a un *stock cero*.

Figura 11
Mejoramiento

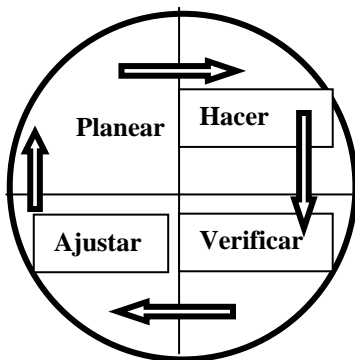
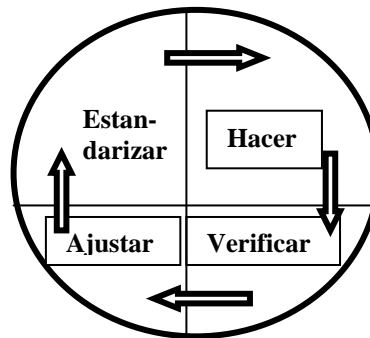


Figura 12
Mantenimiento



Las técnicas integradoras de calidad total, la gestión justo a tiempo, el mantenimiento productivo total y las técnicas de mejoramiento continuo, convocan la competencia y la motivación de los hombres y, en consecuencia, la gestión de los recursos humanos. Estos son los nuevos saberes de la empresa que deben ser abordados en un proceso de selección, adaptación y aprendizaje.

Producir y entregar bienes terminados justo en el momento de ser vendidos y libres de defectos, supone un cambio de paradigma (taylorismo-fordismo), lo que algunos atinan a llamar una "revolución mental", que tiene fuertes implicaciones en los roles de la gerencia, de los mandos medios y de los trabajadores; en los métodos y flujos de trabajo; en la distribución del espacio; en el sentido del tiempo y de la información y en las relaciones con los proveedores y consumidores. Una orientación hacia el mejoramiento continuo sintetiza el cambio de mentalidad de todos los actores (ver esquema 1)⁶.

La implementación de estos métodos supone tres tipos de procesos, uno que involucra la gestión, otro de carácter técnico y otro de tipo social. El primero plantea la gestión de manera holística: la toma de decisiones debe considerar las características de los mercados nacional e internacional y el entorno económico, social y político en que se desenvuelve la empresa. El segundo aborda las herramientas y métodos centrados en el proceso y aplicados al trabajo diario. El tercero involucra los valores, principios y conceptos centrados en la calidad (Corporación Calidad, 1994). A continuación algunos elementos en los que se sustenta el Paradigma Tecnológico Tradicional (Taylorista-fordista) y el Paradigma llamado por algunos Toyotismo o TQC/JAT (ver esquema 2).

⁶ Los cambios técnicos, basados en la microelectrónica y asociados a cambios organizativos, han revolucionado las empresas a tal punto que algunos investigadores le llaman las "fábricas flexibles" y la "producción adelgazante", mientras otros asocian los cambios a una crisis no sólo de las formas productivas sino de las formas de regulación del consumo y la producción en las cuales se cuestiona el papel del Estado como actor regulador fundamental.

Esquema 1

El paradigma tecnológico tradicional (taylorista-fordista)

Principios

- El tiempo es estable o reversible: los procesos, las leyes de comportamiento y las condiciones de los resultados son estables (Lorino, 1995).
- No existe mayor interés en adecuar la oferta a las cantidades y cualidades demandadas.
- Los costos directos son el centro de interés.
- Estricta separación entre la concepción del proceso de producción y la ejecución de tareas.
- Orientación alrededor de actividades.
- Expropiación del conocimiento del trabajador sobre el trabajo.
- Relaciones de baja confianza entre jefe y trabajadores. *"Los trabajadores son fuente de fallas, tratan de retener trabajo y ahorrar fuerzas por hacer mala calidad. Hay que darles normas fijas, controlarlos y mantener su sustituibilidad"* (Dombois, 1994: 36).
- La orientación del trabajador es economicista, sólo le interesa el salario.

Implicaciones en la organización del trabajo

- Ejecución de tareas estandarizadas y formalmente prescritas al nivel del taller o de la oficina de métodos (Leborgne y Lipietz, 1994).
- Producción en masa.
- Estándares fijos y normales de tiempo.

- Existencia de amplios stock de producción.
- El control del trabajo se realiza al final en forma de inspección.
- Etapa de retrabajo.
- Un control técnico y personal -supervisor- sobre el obrero.
- Trabajos altamente normalizados sin mayores posibilidades de participación o autonomía por parte del trabajador.

Objetivos

Reducir costos a través de la estandarización, normalización y ampliación de los volúmenes de producción. El peso de la mano de obra directa en el coste total es muy importante, mientras los costos indirectos atraen poco la atención de la gerencia (Lorino, 1995:11).

Esquema 2

Paradigma tecnológico de la calidad

Principios

- El tiempo es irreversible.
- La empresa es un sistema abierto en permanente cambio.
- Busca adecuar la oferta a las cantidades y cualidades demandas.
- Gerencia interfuncional. Descentralización de la gestión administrativa y de la organización del trabajo.
- Orientación alrededor de los procesos.
- Los hechos y los datos determinan los cambios.

- Transferencia máxima de tareas y responsabilidades a los trabajadores que añadan valor.
- El trabajador se orienta al logro de un mejor salario, a la satisfacción de un trabajo bien hecho, al reconocimiento social y a la posibilidad de participar activamente en el trabajo.

Implicaciones en la organización del trabajo

- Reducción de los lotes de producción.
- Tareas en grupo y responsabilidad dentro de los grupos.
- Multiespecialización del trabajador (asunción de tareas de producción, control y mantenimiento).
- Control de procesos y no inspección de los procesos.
- Empleo de herramientas estadísticas como medios para el control de los procesos.
- Eliminación de estándares fijos de la carga de trabajo.
- Eliminación de etapas de retrabajo y de los colchones de producción.
- Análisis de defectos para determinar sus causas últimas.
- Eliminación de los desperdicios y de los stock de producción.
- Ampliación de los tipos de control: control técnico, personal -supervisor-, grupal y autocontrol.
- Participación y autonomía relativa del trabajador en el proceso de trabajo.

Objetivos

Reducir costos, ligar la productividad a la calidad e integrar los intereses de la empresa y de los trabajadores.

En la práctica los paradigmas tecnológico taylorista-fordista y el de la calidad no suelen ser ni tan rígidos ni tan flexibles como lo ha señalado Wood para el caso de países europeos e, incluso, para el de Japón (citado por De la Garza, 1997). Más aún, la discusión se centra ahora en si dichos conceptos han tenido suficiente fuerza explicativa pues su uso no ha dado suficiente importancia a la diversidad de los procesos técnico-organizativos y de relaciones sociales existentes en los países, máxime cuando conceptos como “fordismo” abarcan no sólo procesos técnicos-productivos sino políticos y sociales que suponen, por ejemplo, la existencia de una producción a escala orientada hacia un mercado de masas, bajo la regulación de un Estado de bienestar (Pollert, 1994). La concreción de éstos conceptos es más difícil en un país como Colombia, caracterizado no sólo por su dependencia y diversidad tecnológica, sino por la frágil capacidad de regulación del Estado sobre la producción y el consumo. A pesar de su grado de exageración y unilateralidad, estas tipologías son un recurso metodológico que contribuye a clarificar en qué radican las diferencias entre los dos paradigmas tecnológicos.

En su objetivo por alcanzar la máxima rentabilidad del capital la estrategia de la Gestión de la Calidad Total-jat presenta dos grandes formas de racionalización, una marcadamente *formal* que coincide con un énfasis en *la flexibilización interna o productiva*, centrada en los cambios organizativos y administrativos, que supone cambios en el diseño organizativo, que demanda el acompañamiento de dispositivos técnicos flexibles y que tiene fuertes implicaciones en la división horizontal y vertical del trabajo, en la distribución de puestos y cargas de trabajo y en el control de los procesos y responsabilidades de los trabajadores. Otra, complementaria a ésta, apoyada en una racionalidad *material*, que acude a la motivación, participación, compromiso e integración de los trabajadores a la

empresa para alcanzar de manera conjunta el fin empresarial, el cual es planteado como un fin colectivo, único, distante de tensiones y contradicciones.

La puesta en marcha de estas dos formas de racionalización suponen primero, la disposición de los actores para asumir dichos cambios; segundo, el desmoronamiento de instituciones, prácticas de gestión y relaciones sociales que existen en las fábricas, que comprometen intereses y costumbres y transforman las relaciones laborales.

A continuación se presentan las dos líneas de racionalización en las que se apoya la estrategia de la Gestión de la Calidad.

7.1.2. El TQC/JAT como proceso técnico flexible: en busca de una mayor racionalización formal

"... La insuficiente estandarización y racionalización dan lugar a la improductividad (muda), a la inconsistencia (mura) y a la irracionalidad (muri) en los procesos de producción y tiempos de trabajo que finalmente conducen a la producción de productos defectuosos" (Ohono, 1991: 74).

Los objetivos fundamentales del CQT/JAT son lograr la reducción de costos o eliminación absoluta del excedente o desperdicios y dar respuesta a las cantidades demandadas por un mercado limitado y variado.

La reducción o eliminación de buena parte del desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación se logra utilizando

tres componentes básicos: *reestructuración de flujos de trabajo* -trabajo en grupo-, *énfasis en la calidad* y *participación de los trabajadores*.

A nivel de la producción directa, el JAT, como el fordismo, se basa en el sistema de flujo de trabajo. La diferencia está en que el JAT busca reducir al máximo el almacenamiento de piezas y producir estrictamente lo necesario de acuerdo con las cantidades demandadas por el mercado. Los flujos no se estructuran de manera lineal, como la producción en serie fordista, sino en forma de celdas de trabajo, asociadas a pequeños tamaños de las series y organización ágil alrededor de grupos de trabajo que responden por una actividad o proceso. En esta medida los *grupos de trabajo* son la base material para transformar tanto las formas de trabajo como las relaciones inmediatas bien sea entre jefe-trabajador o entre los trabajadores.

Las celdas de trabajo implican redistribución de las máquinas, producción flexible, reducción de la mano de obra y ampliación de tareas de los trabajadores quienes pasan a operar más de una máquina. Se abandonan las ideas del trabajador especializado por el trabajador multiespecializado y de la estabilidad de la producción. Se integran o refuerzan técnicas de flujo como carga fabril uniforme, tiempo de alistamiento reducido, operaciones coincidentes y sistema de halar -operaciones eslabonadas- que buscan la sincronización de los flujos en una producción flexible (Hay, 1990).

Se busca establecer un flujo de producción, garantizar la continuidad en el suministro de materias primas desde el exterior y lograr el equilibrio de la producción, para lo cual las empresas incorporan a los proveedores externos al sistema de producción e integran la demanda y la oferta, tanto interna como externa.

Los conceptos de equilibrio, sincronización y flujo buscan alcanzar el "tiempo ciclo", que señala que el ritmo de la producción debe ser igual al índice de la demanda.

El control de calidad de los productos es una labor que se realiza durante todo el proceso mediante el empleo de métodos estadísticos; se abandona la inspección final como único medio de verificación de la calidad.

Como se observa, el TQC/JAT se fundamenta en un conocimiento profundo de la ingeniería del producto, de procesos e industrial, empleando elementos como los métodos de trabajo y el control estadístico de procesos.

Así mismo, el tiempo no es un tiempo de repetición y estabilidad -no es irreversible-, la planeación -sin abandonar la noción del largo plazo- y los sistemas de producción son reinterpretados como procesos de cambio permanente que deben responder a condiciones y tiempos concretos. En consecuencia, no basta con estandarizar y normalizar los procesos, se requiere mejorarlos permanentemente. Se introduce el proceso de *mejoramiento continuo*, que se realiza después de normalizado o rutinizado el proceso⁷. Es decir, los conceptos de invarianza y cambio permean el modelo lo cual lo hace, en teoría, dinámico y flexible.

Puesto que la información es otro elemento base fundamental para el logro de la integración, sincronización y equilibrio del sistema, el TQC se apoya en la informática y en el método operativo del JAT, llamado kanban, que provee de información (información recogida, de traslado y de fabricación) a toda la

⁷ Ohno señala: "Se dice que el proceso de mejorar es siempre eterno e infinito. Aquellos que trabajen con el kanban deberán verse obligados a intentar mejorarlo con creatividad e iniciativa, sin permitir que se estanque en cualquier paso" (1991: 75).

organización ya que está dispuesta en forma horizontal y vertical dentro de la misma empresa y en las empresas asociadas.

El modelo gerencial japonés se apoya en "sistemas automáticos de producción" como respuesta a los nuevos procesos automatizados -CAD/CAM⁸, manufactura flexible, control numérico, etc-. No se trata de la automatización por la automatización, ésta debe realizarse después de un estudio minucioso sobre sus beneficios, de otra forma, como señala Ohno "*... si nos precipitamos en adquirir la máquina más avanzada de alta precisión, el resultado será el exceso de producción y la improductividad*" (Ohno, 1991: 90). No obstante la sugerencia de Ohno, la "producción flexible" está ligada a un dispositivo técnico flexible cuyo componente estructural es microelectrónico.

En su pesquisas en algunos países desarrollados, Castells (1999) encontró que el cambio organizativo se dio, independientemente del cambio tecnológico, como respuesta a la necesidad de afrontar un entorno operativo en evolución constante. No obstante, una vez que comenzó a producirse su factibilidad aumentó mucho por las nuevas tecnologías de la información. Refiriéndose a la "empresa red" afirma:

"No obstante, la naturaleza del proceso de trabajo informacional demanda la cooperación, el trabajo en equipo y la autonomía y responsabilidad de los trabajadores, sin los cuales las nuevas tecnologías no pueden utilizarse en todo su potencial. El funcionamiento en red característico de la producción informacional impregna toda la firma y requiere la interacción y el procesamiento de la información constantes entre los trabajadores, entre éstos y la dirección, y entre los humanos y las máquinas" (Castells, 1999: 275).

En síntesis, los procesos se conciben de manera integrada; la empresa es un sistema abierto y relativamente autónomo en permanente cambio. Bajo la

orientación del TQC/JAT se propone dejar tras de sí el trabajo en línea y dar paso al *trabajo en grupo*, los procesos de racionalización se refuerzan sobre la base del cálculo y la planeación, los datos y los hechos determinan las decisiones de cambio y los niveles de previsión se elevan a la vez que el sistema deja de ser considerado estable y fragmentado como el propuesto por el paradigma taylorista-fordista.

7.1.3. EL TQC como un proceso social:

la comunicación y la integración del trabajador a la empresa

La estrategia de la Gestión de la Calidad Total recoge no sólo elementos técnicos de tipo taylorista, sino resultados de investigaciones sobre el comportamiento en el trabajo en grupo, la participación, la integración y la comunicación del trabajador en el ámbito de la empresa y refuerza el ejercicio del liderazgo como acción estratégica para la gestión empresarial (Dávila, 1985)⁹.

Sin embargo, el TQC no sólo retoma los anteriores elementos -comunicación, integración, participación y liderazgo- como medios ideológicos y de motivación

⁸ CAD significa diseño asistido por ordenador y CAM manufactura asistida por ordenador.

⁹ Dávila (1985) en su texto "Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico" señala que el CTC es parte de la escuela de Relaciones Humanas.

Por su parte, Bonilla afirma que "el TQC está basado en diferentes fuentes, que engloban dos líneas básicas : una de naturaleza técnica, que nace con Taylor, se desarrolla con los métodos de control estadístico de Shewhart (1931) y se consolida con todo el conocimiento científico de los últimos cuarenta años a través del trabajo de los grandes maestros: Feigenbaum (1983), Deming (1990) y Juran y otra de naturaleza humana, apoyada en las investigaciones sobre comportamiento desarrolladas por McGregor (1960), Herzberger (1966) y Maslow (1970) y más modernamente en el abordaje holístico representado, entre otros, por Capra (1982) y Ferguson (1980). El montaje básico del TQC fue hecho por la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers)".

sino que los articula a una necesidad de carácter técnico y los vincula directamente al proceso productivo y a la gestión empresarial¹⁰. Es decir, dichos principios no son algo adicional sino que el trabajo está organizado en torno a ellos. La empresa pasa a tener una alta dependencia del control y la motivación de los trabajadores.

Se pretende obtener control tanto en forma sistémica -sobre la base de herramientas técnicas, control estadístico de procesos, sistematización de la información y mantenimiento productivo total-, como de herramientas sociales -círculos de control de calidad, grupos primarios y de mejoramiento, servicios al cliente interno y planes de sugerencias. Se aprovechan los conocimientos de los trabajadores para normalizar, controlar y mejorar los procesos en forma permanente y elevar así la productividad del trabajo y la calidad de los productos. De esta manera la "*participación*", y con ella la "*comunicación*", se convierten en estrategias fundamentales en la que tienen cabida nuevos proyectos de calificación o recalificación laboral y la ampliación de las responsabilidades del trabajador en el proceso de trabajo.

La transformación de los procesos de trabajo está asociada a la valorización del *trabajo en grupo* y a la *participación del trabajador*, que influye sobre la estructura de la organización y cuestiona el modelo jerarquizado: centralizado y

¹⁰ Refiriéndose a los cambios de orden organizativo adelantados en el mundo, Castells señala que "Nonaka, basándose en estudios sobre las principales compañías japonesas, ha propuesto un modelo simple para explicar la generación de conocimiento de las firmas. La que denomina "*empresa creadora de conocimiento*" se basa en la interacción organizativa entre el "conocimiento explícito" y el "conocimiento tácito" en la fuente de innovación. Sostiene que gran parte del conocimiento acumulado en la firma proviene de la experiencia, y los trabajadores no pueden comunicarlo si se encuentran sometidos a procedimientos de gestión demasiado formalizados... Sin embargo, este proceso organizativo requiere la participación plena de los trabajadores en el proceso de innovación, de modo que no guarden su conocimiento tácito únicamente para beneficio propio. También requiere la estabilidad de la mano de obra en la empresa porque sólo entonces resulta racional para el individuo transferirle su conocimiento, y para ésta, difundir el conocimiento explícito entre sus trabajadores" (Castells, 1999:187).

fuertemente segmentado. Las demandas técnicas se articulan con promesas ideológicas, la revalorización del factor humano es requisito para obtener espacios de comunicación y democratización de las relaciones industriales.

Los conceptos ideológicos buscan generar a) procesos interactivos y comunicativos, b) procesos de aprendizaje y socialización, c) hábitos de autocontrol y d) compromiso con la productividad y la calidad.

El aprendizaje o la educación de los trabajadores es un medio articulador para el logro de los fines técnicos -racionalización de los procesos- y de los fines de integración social -cambiar actitudes para adaptar y socializar los cambios.

Como se observa, los cambios organizativos propuestos por el TQC/JAT tienen un carácter generalizado o global en la medida en que movilizan conceptos dirigidos hacia el replanteamiento de las relaciones sociales y de los procesos de trabajo. La disposición, las actitudes y el compromiso de los actores, juegan un papel más importante que los elementos externos a la organización -los dispositivos técnicos- que tienen determinantes propios no siempre manejables por los individuos.

Todos estos elementos técnicos y sociales se complementan con el discurso de los intereses coincidentes, de las responsabilidades compartidas y de la integración del trabajador a la empresa. Es clara la lejanía con la concepción antagónica entre empresa y trabajadores e, incluso, con el reconocimiento de relaciones contradictorias entre las partes.

Si bien la Gestión de la Calidad Total-JAT representa una transformación de los conceptos de gestión, no replantea los fines: *“lograr los beneficios económicos*

por medio de la productividad y venta de un bien o de un conjunto de bienes” (Prieto, 1992), de ahí sus ambigüedades teóricas y prácticas.

7.1.4. Ambigüedades de la estrategia de la calidad

“En el JAT –en esto coinciden los textos de dirección de empresas- el trabajo humano se hace más responsable, pero más comprometido; más flexible, pero más diligente; más de grupo, pero más controlable, menos burocrático, pero no menos vinculante en el plano de las relaciones internas de la comunidad de trabajo” (Bonazzi, 1993: 8).

La estrategia de la Gestión de la Calidad Total presenta ambigüedades teóricas y empíricas que generan *efectos* deseados o no por los actores empresariales. Nos detendremos en tres de ellos.

1. El efecto de la *intensificación del trabajo*. En su afán por racionalizar los procesos –eliminación de actividades, reducción de personal, de espacios y de tiempos muertos- la estrategia de la calidad puede tener el efecto de intensificar el trabajo y así acercarse al taylorismo. Al contrario, Ohno –inspirador de la revolución Toyota- admite que no se propuso nunca superar el taylorismo sino “pensarlo al revés”. Dejando a un lado la metáfora, Ohno comprendió que para “*obtener el máximo rendimiento era necesario atacar el poder de los obreros profesionales no fragmentando sus misiones, sino sobrecargándolos de tareas*” (Bonazzi, 1993: 10).

Según Bonazzi, “... *la dimensión de la responsabilidad, que aumenta, se disocia de la dimensión de la autonomía, que disminuye o se disuelve en las exigencias del sistema. La presión estructural hacia esta reacción*

transparente se combina con una presión cultural encaminada a obtener la máxima disponibilidad de los asalariados. Este conjunto de circunstancias conduce fácilmente a una intensificación del trabajo, y ésta es en efecto la mayor acusación dirigida contra el modelo japonés por sus críticos” (1993: 10).

Al igual que en el paradigma taylorista-fordista, se corre el riesgo de que, buscando la racionalización por la eliminación de los desperdicios, el trabajo se intensifique, estandarice y rutinice, aproximándose a mínimas conquistas en el campo del enriquecimiento del trabajo (Pollert, 1994). Estos métodos plantean la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo articulándolas a un fin productivo, pero su enriquecimiento no es una condición; más aún, puede llegar a ser una consecuencia, no un fin del paradigma japonés.

2. El efecto de una *estructura empresarial extremadamente frágil*. La renuncia a la costosa seguridad proporcionada por los recursos excedentes (vs cero inventarios) tiene la contrapartida de hacer de la empresa una estructura altamente dependiente de los recursos internos y externos. Lo que se busca es reducir los costos o los excedentes de producción y los inventarios y adecuar la producción a las demandas del mercado. El éxito sólo está garantizado en tanto todos los recursos empleados en el proceso productivo sean previsibles y fiables. En particular se necesita que los trabajadores sean previsibles y fiables, flexibles y polivalentes y que se muestren dispuestos a realizar eventuales prestaciones extraordinarias –de horario y de competencia- para afrontar la crisis.

La estrategia de ajustar la producción a la demanda cristaliza en dos tensiones contradictorias que refuerzan la dependencia mutua entre empresa y trabajadores. Por un lado, el flujo productivo y el trabajo humano adquieren

el estatuto de simples variables dependientes que hay que redefinir y moldear constantemente en función del mejoramiento continuo y del mercado. Pero, por otro lado, basta un simple rechazo, una disminución del ritmo del trabajo, para que los efectos sobre el flujo de producción sean inmediatos y decisivos. La dirección empresarial se ve constreñida a no considerar la fuerza de trabajo como un recurso más debido a su potencial capacidad desestabilizadora del flujo productivo. De ahí la importancia de adelantar estrategias persuasivas que motiven al trabajador a desestimar el potencial uso de sus recursos de poder.

3. El efecto del predominio de *relaciones individualizadas*. Las estrategias persuasivas orientadas a buscar una ilimitada implicación del trabajador en los objetivos de la empresa, suponen la apertura de espacios de participación que desestiman la lucha colectiva de los trabajadores en pos de sus intereses particulares. Dichas estrategias persuasivas se complementan con compensaciones individuales, cuando las hay, que pueden minar la participación activa de los trabajadores en las organizaciones sindicales, elevar la escalada de conflicto y ampliar las relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores, efectos poco propicios para garantizar lealtades en torno a la productividad y la calidad.

Se hace referencia a *efectos*, primero, porque aunque se reconoce la existencia de relaciones asimétricas de poder a favor de la empresa, los trabajadores individual y colectivamente tienen márgenes de poder –aunque limitados- para adelantar estrategias. En este sentido la forma particular de introducción de la gestión de la calidad responde a un historial de situaciones, actores y fuerzas de poder que viabilizan o no la puesta en acto de una acción.

Segundo, porque el actor en lugar de ser racional con arreglo a ciertos objetivos lo es, por una parte, en relación con las oportunidades y a través de éstas con el contexto que las defina y, por otra, en relación con el comportamiento de los otros actores, con el partido que toman y con el juego que se establece entre ellos.

Tercero, fundamentalmente, porque los actos no responden siempre a las acciones o intenciones de los actores sino que pueden ser el resultado de acciones no deseadas o no previstas. Por último, esto no supone despojar de intencionalidad a los actores o liberarlos de responsabilidades, es poner de presente la complejidad del mundo y resaltar la ambigüedad de lo socialmente construido como racional.

No obstante las ambigüedades, en teoría, la estrategia de la Gestión de la Calidad presenta una validez universal (Bonazzi, 1993) para el logro del fin empresarial (la rentabilidad); la puesta en acción de sus herramientas puede ofrecer una variedad de alternativas con efectos diversos en las relaciones laborales.

En occidente, la ambigüedad que subyace a la estrategia de la gestión de la calidad ha planteado controversias en torno a su aceptabilidad y deseabilidad. Primero, se teme que la racionalización de los procesos orientados por principios del mejoramiento continuo se convierta en un fin en sí misma con efectos dramáticos en las condiciones de trabajo: ritmos intensificados, horarios prolongados, acompañados de sutiles y sofocantes presiones para obtener la ilimitada implicación de los asalariados a las exigencias del capital. Segundo, se sospecha que el énfasis en las relaciones individuales desencadene en la destrucción o subordinación de los sindicatos.

Según Bonazzi, los estudios en algunos trasplantes en Estados Unidos (Fucini, 1990; Parker y Slauchheter, 1988; Bergren y cols., 1991) parecen confirmar estas pesimistas previsiones. Sin embargo, los datos sobre varias empresas europeas que han iniciado procesos de rapidez productiva sugieren un cuadro globalmente tranquilo y consensual (1993: 15).

Las investigaciones realizadas por el equipo del MIT desestiman también una convergencia en los efectos de la estrategia de la Gestión de la Calidad sobre las condiciones de trabajo y el poder social de negociación de los trabajadores. La valoración de los empresarios sobre los sindicatos y las instituciones existentes, entre las que se cuenta el poder sindical, determinan las formas de implementación y sus efectos.

En la presente investigación, la puesta en acto de la estrategia de la Gestión de la Calidad-jat no arroja resultados muy positivos en cuanto a las condiciones de trabajo y de empleo. Para el caso colombiano la ambigüedad teórica y empírica de la estrategia de la gestión de Calidad es evidente, así se mostrará a través los resultados arrojados por los estudios de caso. Pero antes, veamos cuál ha sido la importancia de la Gestión de la Calidad Total-jat en Colombia.

7.2. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN LIGADAS A LA CALIDAD TOTAL-JAT EN COLOMBIA

La introducción de la gestión de la calidad total-jat en Colombia le ha planteado nuevos retos a las empresas porque los cambios implementados en los centros de trabajo tienen dos objetivos básicos:

- Aumentar la participación e implicación de los trabajadores y de los grupos de trabajo con el fin de superar las relaciones de enfrentamiento y baja confianza entre empresa y trabajadores y
- modificar la organización del trabajo con el fin de simplificar sus normas, reducir los costes y aumentar la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos¹¹.

Dos objetivos, uno político y otro técnico-económico, que suelen presentarse con énfasis y resultados diversos en el tiempo y en el espacio.

La aplicación de estrategias de Control Total de Calidad en Colombia se remonta a principios de la década del ochenta; fue antecedida por la implementación de algunas de sus herramientas como los círculos de participación, los grupos primarios y el control estadístico de procesos, razón por la cual denominaremos a esta primera fase, que se extiende hasta principios de los años noventa, “*estrategia de sensibilización y participación*”. En esta fase predominó el objetivo político, orientado a establecer puentes de comunicación entre la empresa y los trabajadores con miras a superar las relaciones de enfrentamiento en los centros de trabajo y a comprometer personalmente al trabajador con la producción y la calidad. A la segunda fase, que va desde 1993 hasta el presente, la llamaremos “*estrategia sistémica y de procesos*”. Esta fase tiene un carácter más técnico-económico aunque no se abandona el objetivo político. En estos dos períodos el ritmo de la incorporación de la CTC/JAT en las empresas estudiadas fue desigual a pesar del carácter progresivamente coherente y sistémico en empresas medianas y grandes, sobre todo en aquellas con inversión extranjera

¹¹ Estos mismos fines son expuestos por Kochan, *et al*, para explicar el caso de Estados Unidos (1993: 206).

cuya estrategia de calidad estaba articulada a un proceso de globalización de políticas corporativas.

En el caso colombiano no es absolutamente cierto que la década del ochenta haya sido una “*década perdida*” como para el resto de Latinoamérica porque, si bien la industria afrontó una de sus peores crisis, ésta fue acompañada también de un proceso de reestructuración industrial que aún no termina. A lo largo de las décadas del ochenta y noventa, crisis y reestructuración se presentan como una unidad contradictoria; la crisis a la vez que potencializa, debilita¹². Esta dinámica explica, en parte, la incorporación o la suspensión, parcial o total, de la estrategia de la CTC/JAT en las empresas.

Si bien todas las empresas no tienen la disposición y capacidad logística y económica para iniciar programas de reestructuraciones apoyados en la gestión de la calidad, es indudable que estos se ubican en empresas grandes, de tipo familiar o con capital multinacional, y medianas, articuladas a un grupo económico o empresarial.

Hay cambios en los *medios* para alcanzar procesos de racionalización (mayor atención a la planeación, a los costos indirectos y al mejoramiento continuo, asociados a un mayor involucramiento del trabajador en los procesos productivos), en las *variables* consideradas fundamentales para la competencia

¹² “La crisis, en sus fundamentos, es consustancial a las sociedades modernas. El capitalismo no está solamente asediado por crisis sino también depende de las crisis. El capital se acumula a través de las crisis. Estas funcionan como un mecanismo económico disciplinario. La crisis es la coyuntura a la cual el capital se agarra para reestructurarse y racionalizarse, para restaurar su capacidad de explotar el trabajo, expoliar la naturaleza y gestionar la sociedad en su conjunto. A su vez, el capitalismo destruye sus propios mercados, es decir, cuanto mayor es la producción de plusvalía basada en la explotación del trabajo, más difícil resulta realizar los beneficios; de manera análoga, cuanto mayor es la producción de plusvalía basada en la apropiación destructiva de la naturaleza, definida en términos generales, tanto más suben los costos y se reduce la flexibilidad del capital” (Sarmiento, 1998: 3).

(la cantidad por la calidad, uniformidad por la diversidad), en los *componentes técnicos* (se incorporan cada vez más dispositivos cuyos componentes son microelectrónicos posibilitando mayor flexibilidad productiva), en los *actores empresariales* (arriban a las empresas tecnócratas y jóvenes trabajadores con mayor escolaridad), en las *relaciones entre empresa y trabajadores* (se fortalecen las relaciones directas o individuales entre las partes) y en los *contextos competitivos* en que se desenvuelven las empresas (crisis económica y apertura de los mercados).

Hay que destacar, *primero*, que la tendencia a mayores procesos de racionalización productiva está asociada a mayor productividad y calidad y no necesariamente a mejores condiciones de empleo y de trabajo, lo cual genera procesos de racionalización con efectos desiguales para los actores empresariales; *segundo*, que algunos de los medios en que se apoya la reestructuración empresarial, en especial los de orden técnico-organizativo, adolecen de discontinuidad; *tercero*, que en la década del noventa había una dirigencia empresarial mejor dispuesta frente al cambio al que veía como una necesidad que no se cuestiona, lo problemático para el sector era qué medios emplear y cómo garantizar su continuidad; *cuarto*, que las organizaciones sindicales carecen aún de estrategias propositivas que eviten su marginalización o exclusión y, *quinto*, que la apertura de los mercados y la crisis económica, política y social del país acrecienta los niveles de incertidumbre empresarial y presiona no sólo al cambio sino hacia una *estrategia de costos* y a corto plazo.

A continuación se presentan, de forma separada, los procesos de racionalización adelantados en la década del ochenta y noventa, mostrando cómo su introducción está ligada al conocimiento fragmentario y paulatino de la estrategia de la Gestión de la Calidad Total y a la ampliación de técnicos y profesionales en las empresas, pero sobre todo a la confianza que esta tecnología administrativa

generó en un puñado de empresarios que estuvieron dispuestos a impulsarla en el país, recurriendo al apoyo del gobierno y, en menor medida, a las universidades.

7.2.1. Década de los ochenta: estrategia de sensibilización y participación

La transferencia de tecnología blanda como la estrategia de calidad/jat, igual que la de tecnología dura, pasa por un proceso de aprendizaje, selección y adaptación cuyos principales impulsores van a ser los empresarios, el cuerpo profesional empresarial (ingenieros y técnicos, entre los más relevantes) y, en menor medida, las universidades. En 1975 desde la Universidad de los Andes, Enrique Sierra Barreneche fomentó la creación de la Asociación Colombiana de Control de Calidad cuyo interés se centró en el control estadístico de procesos y en círculos de calidad.

En 1981 empresas como Croydon, Hilanderías El Fonce, Carvajal y Enka de Colombia pusieron en práctica los círculos de calidad. Pero es a mediados de la década del ochenta cuando se presenta una oleada de empresas que, sin mayor base conceptual, iniciaron programas de círculos de participación, de grupos primarios o de rompe barreras; en corto tiempo se vieron obligadas a suspenderlos. La estrategia de la Gestión de la Calidad Total llegó al país a finales de la década y a través del libro de Ishikawa (1991); sólo entonces los círculos, llamados de “participación”, fueron vistos como herramienta de una estrategia organizativa de carácter global y sistémica.

Se inició un proceso de “*Benchmarking*” en el aprendizaje de tecnologías blandas, práctica que, en cierta forma, ha hecho parte de los procesos de aprendizaje y adaptación de tecnologías duras en el país. Algunos empresarios visitaron plantas en Japón, México y Brasil y regresaron a promover encuentros y a apoyar la creación de asociaciones ligadas a la calidad¹³.

Pero la institucionalización de la estrategia de la Calidad Total en el país se remonta a 1990, luego del *Primer Encuentro Internacional en Gestión de Productividad como Estrategia de Desarrollo*, que reunió a 700 directivos de la industria privada, miembros de sindicatos y académicos. Un resultado de esa reunión fue la creación de la Corporación Calidad (febrero 1991) como punto de referencia para la promoción, intercambio y educación en la “cultura de la calidad”.

Hasta entonces los círculos¹⁴ hacían énfasis en una “participación” que no tenía mayor relación con el Control Total de la Calidad, que supone técnicamente una concepción sistémica de la empresa, o con el Mejoramiento Continuo y, menos aún, con un compromiso decidido y permanente de la gerencia para apoyar los cambios.

¹³ “En 1988 se realiza una misión al Japón compuesta por empresarios vallecaucanos y brasileños, para asistir a un seminario para directivos con la JUSE y realizar varias visitas guiadas a empresas ganadoras del premio DEMING; este grupo de empresarios decide regresar a implementar procesos y contratan la asistencia técnica del profesor Ihiro Miysuchi, estas empresas son: Carvajal, Banco de Occidente, Rica Rondo, Manuelita y Uniroyal” (Castañeda, *et al*, 1997: 12). En 1975 se crea la Asociación Colombiana de Control de calidad, en 1983 la Asociación de Círculos de Calidad en Bucaramanga y en 1991 surge la Corporación Calidad con la participación de 44 empresas privadas y tres públicas.

¹⁴ Los círculos de calidad, a pesar de haber nacido en Estados Unidos en la década del 50, tuvieron auge y éxito en Japón, en la década del 60, enmarcados en la filosofía del control de calidad. Este marco general bajo el cual se desarrollaron los círculos de calidad fue conceptualizado por el de Kaoru Ishikawa como “una revolución en el pensamiento” gerencial.

A esta primera fase la llamaremos “*estrategia participativa*” porque hacía énfasis en herramientas sociales como la formación de círculos de calidad, grupos primarios, grupos de mejoramiento, servicio al cliente interno y planes de sugerencias. Estos programas buscaban establecer mecanismos de comunicación entre grupos de trabajadores, en ámbitos de preferencia distintos a los procesos rutinarios de trabajo, con miras a la formulación de proyectos, básicamente técnicos, que intentaban transformar, en forma parcial y selectiva, algunas normas y rutinas del trabajo. La inspección final de los productos siguió teniendo un papel preponderante. No había una mirada integral de los procesos; en esa medida sus implicaciones sobre la división horizontal y vertical del trabajo fueron limitadas. Además, no rompieron con algunos de los supuestos tayloristas como el de la especialización de los trabajadores.

La estrategia de la “*participación*”, apoyada sobre todo en los círculos, fue la forma típica de introducción de los programas de calidad en las empresas pioneras. Las razones fueron diversas: el conocimiento de la estrategia de la calidad fue fragmentario y paulatino, de ahí que estas empresas iniciaran con los círculos de participación y planes de sugerencias; no existía aún un conocimiento idóneo de cómo poner en práctica la calidad como estrategia sistémica y, aunque las empresas tenían ya cuadros técnicos sensibles a los cambios de orden organizativo (en producción), la gerencia general no se había comprometido a introducir los cambios radicales que suponía la estrategia de la calidad en cuanto a cambios organizativos y de las relaciones contractuales.

Entre 1991 y 1992 la proliferación de asesores de control de calidad llevó a decir que había una “degeneración de la filosofía del CTC”. Sin embargo, en esa época, la gran mayoría de las empresas no pasaba de introducir programas “participativos” a través de los círculos, atender a un plan de sugerencias y formar uno que otro grupo primario. Fueron muy pocas las empresas que

adelantaron procesos de reestructuración que afectaran de manera continua y sistemática la organización del trabajo. Es decir, el ritmo de introducción y las herramientas seleccionadas fueron desiguales.

¿Cuáles herramientas de orden participativo utilizaron las empresas y qué ámbitos cubrieron? ¿En qué contexto se introdujeron? ¿Qué efectos tuvieron en las relaciones laborales?

En Colombia los primeros círculos de participación y los planes de sugerencia se establecieron a comienzos de la década del ochenta, en un marco de crisis económica y de relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores.

Si bien la respuesta a la crisis de los ochenta se apoyó de manera fundamental en la tradicional estrategia de *reducción de costos laborales*, la llegada o ampliación de cuadros profesionales en todos los niveles de la estructura empresarial significó que esta estrategia se acompañara de procesos de racionalización que se distanciaban del “*modelo tradicional*” que existía en muchas empresas colombianas y diera paso a uno que Weiss llamó tecnocrático:

“Los profesionales que reemplazaron en la dirección de varias empresas a los antiguos dueños se oponían a lo que consideraban prácticas paternalistas y abogaban por la subordinación de todo compromiso entre la empresa y los trabajadores a factores objetivos de cálculo. Abogaban por el abandono de la concepción de responsabilidad social directa de los empresarios sobre la vida y bienestar de sus trabajadores y por el énfasis en los compromisos legales y contractuales, en un proceso de racionalización de las relaciones y búsqueda de una mayor autonomía de la empresa” (1994: 80).

El ingreso de grupos profesionales con una orientación tecnocrática¹⁵ solía asociarse a cambios en la dirección de las empresas, refuerzo de los métodos y herramientas tayloristas, mejoras en el diseño de los productos, de los procesos y de la organización; a la despersonalización de las relaciones, a la limitación del arbitrio casi tradicional y a la puesta en acción algunas políticas de recursos humanos referidas a la capacitación de los supervisores como forma de superar la conflictividad en las plantas. Pero, en el afán de reducir costos como un fin en sí mismo, se fortaleció la tesis de abandono de toda responsabilidad empresarial sobre los trabajadores en tanto ésta no se articulara a un fin productivo.

La formación taylorista de los directivos y cuadros técnicos, sumada al afán por reducir costos a corto plazo y a la permanencia de una tradición hostil hacia las organizaciones sindicales, son elementos que refuerzan el carácter contradictorio de la implementación de las herramientas de la gestión de la Calidad en Colombia.

En este contexto la estrategia de *participación y comunicación* respondió a dos objetivos 1) mejorar los procesos y la calidad de los productos valiéndose del saber de los trabajadores y 2) distensionar las relaciones obrero-patronales.

¹⁵ A pesar de que desde la década del sesenta hay profesionales y técnicos en algunas empresas colombianas, en los años setenta su presencia es todavía incipiente, de ahí que se hable de profesionalización “tardía” en la medida en que ésta se presentaba de manera selectiva en empresas grandes o con capital extranjero. Hasta inicios de los años setenta en importantes empresas colombianas la fuerza personal del “dueño” marcó la impronta de una gestión centralizada y autoritaria, apoyada en cuadros técnicos que introdujeron sistemas de cálculos en los procesos de trabajo pero con un sentido estático de las mediciones y centrados en la reducción de costos directos y que, además, desestimaban la importancia de indicadores de calidad y de servicio al cliente. La llegada de amplios grupos sociales a la universidad dio pie a que las empresas contaran con una amplia oferta de profesionales universitarios en toda la estructura empresarial, esos profesionales contribuyeron a reforzar los incipientes procesos de racionalización que existían.

7.2.1.1. La participación, sus ámbitos

Según Hontangas, Peiro y Salanova (1996) la participación es un medio importante para conseguir el desarrollo personal, las organizaciones pueden utilizarlo para motivar a sus miembros y lograr un funcionamiento más efectivo. La participación es un fenómeno tan complejo que ha sido objeto de múltiples aproximaciones y niveles de análisis. Por ello, las *definiciones* ofrecidas inciden en aspectos tan diversos como la autoimplicación, el sentimiento de contribuir a la mejora de los intereses del grupo, la delegación, la distribución igualitaria del poder y la toma de decisiones compartida.

Para estos autores hay una clara diferencia entre las aproximaciones americana y europea a la participación, en especial en lo que respecta a los conceptos de *dirección participativa* y *estructura participativa*.

En los americanos predomina la aproximación a la dirección participativa que entiende la participación como una delegación: la dirección tiene todo el poder y la toma de decisiones importantes pero en algunos temas, y por voluntad propia, concede a otros grupos esa facultad reservándose, eso sí, el derecho de revocar y vetar, en cualquier momento, sus actuaciones. El objetivo último es mejorar la productividad como un efecto positivo derivado de la participación.

Las estructuras participativas, de orientación europea, por el contrario, entienden la participación como un derecho de los miembros de la organización; tienden a reducir la asimetría de poder y a la formación de estructuras democráticas en la dirección de la organización (Hontangas *et al*, 1996: 471). Estos autores afirman que:

"... la implicación de los trabajadores estimulada por la participación que no les proporciona más influencia es una *pseudoparticipación o participación manipulativa*, que contribuye a una mayor integración de los participantes en el orden existente, pero no mejora las oportunidades de promoción de sus propios intereses. Por ello distinguen entre *participación* (cuando la implicación de los trabajadores no incrementa la influencia y su poder) y *democracia industrial* (la implicación de los trabajadores incrementa su influencia y su poder)" (1996: 472).

En el caso colombiano, en la década del ochenta la "*estrategia de la participación*" se caracterizó por la presencia de círculos de participación, de grupos primarios y de mejoramientos continuo (GMC) y de programas de sugerencias. En los noventa, los círculos de participación desaparecieron en casi todas las empresas y las empresas dieron un giro que favoreció la "participación" a través de *grupos de trabajo*. Las demás formas participativas no desaparecieron¹⁶, se pasó de un período de sensibilización y de comunicación a otro que asociaba más participación y resultados -con la eficacia.

A continuación se expone brevemente en qué consisten algunas de estas formas participativas y se presenta un cuadro resumen de las herramientas y técnicas de participación empleadas.

- Los "*círculos de control de calidad*", llamados "*de participación*", fueron un medio de comunicación, de reconocimiento y apropiación del saber de los trabajadores. Un círculo de participación típico consistía en un pequeño grupo de trabajadores (6 a 8 personas), de una misma o de diferentes áreas de trabajo, que se conformaba para desarrollar un proyecto de trabajo que mejorara el funcionamiento de un dispositivo técnico o de parte de un proceso de trabajo. La participación en el 'círculo' era voluntaria aunque el trabajador era sometido a los criterios de selección establecidos por el grupo.

¹⁶ Según las investigaciones de Kochan *et al*, los círculos son sumamente comunes en Japón y Corea, pero no han tenido acogida ni continuidad en Europa ni en América del Norte. De hecho, incluso los trasplantes japoneses en América del Norte hacen poco uso de esta herramienta para

El supervisor solía ser el líder o colíder del grupo. La vinculación al 'círculo' podía ser temporal, limitada al tiempo de desarrollo del proyecto (podía durar un año); el retiro de un miembro no implicaba la disolución del círculo. Las reuniones se realizaban fuera del área de trabajo y normalmente en horarios no laborales.

El operario se iniciaba con el conocimiento de técnicas de comunicación y de control estadístico; después el grupo seleccionaba el problema a resolver y lo sometía a la consideración del Comité de Círculos que determinaba la viabilidad de su estudio. Los temas o problemas eran limitados, no podían versar sobre políticas de la empresa: ventas, cambios técnicos, salarios, problemas administrativos y de orden jerárquico; las discusiones se reducían a plantear y a solucionar problemas técnicos del área de trabajo: maquinaria, métodos de trabajo, procesos, medio ambiente, medios para reducir costos, etc.

En el seguimiento del problema el grupo cuestionaba, con la presencia del supervisor, la forma tradicional de realizar el trabajo y proponía alternativas. Para determinar las causas del problema recogía datos y los analizaba usando técnicas estadísticas; planteaba soluciones y evaluaba los resultados. Al final presentaba el proyecto al Comité de Círculos que decidía su implementación. Normalmente, estos trabajos no reportaban incentivos monetarios; en algunas oportunidades se limitaba al reconocimiento público de la labor del grupo, a un almuerzo con la gerencia o a actividades recreativas que vinculaban a las familias de los circuilistas.

resolver problemas fuera de línea, aunque los trasplantes varían de manera considerable. Estas herramientas suelen ser asociadas como pérdidas de tiempo (Kochan, 1997: 18).

- Los "*grupos de trabajo o primarios*" se conformaban temporalmente para dar solución a problemas técnicos de un área. Estaban integrados por el jefe o supervisor y los operarios, tenían carácter obligatorio. El operario es la persona que más conoce el entorno operativo y técnico, y la empresa aprovecha este conocimiento; a su vez, el trabajador adquiere un conocimiento más preciso de su trabajo. Las reuniones se realizaban durante la jornada laboral, en las áreas de trabajo y carecían de incentivos económicos.

Solían aflorar problemas de orden disciplinario acompañados de comentarios informales sobre la situación económica de la empresa que contribuían a crear un ambiente de cierta camaradería entre jefes y trabajadores. Esta forma participativa se encontró prácticamente en todas las empresas estudiadas.

- "*El grupo de mejoramiento*" era semejante a los grupos primarios pero estaba integrado por el personal de supervisión hacia arriba, aunque en ocasiones incluía a uno o dos operarios. Reunía a gran parte de las áreas de la empresa porque, por ejemplo, un grupo de mejoramiento podía requerir personal administrativo y de producción proveniente de los departamentos de ingeniería, de calidad, de mantenimiento o de manejo de materiales, entre otros. El problema se consideraba holísticamente y por lo tanto reclamaba para su solución la presencia de las diferentes esferas de la empresa. Los problemas se detectaban al consultar al "*cliente interno*"; los temas a tratar los determinaba el jefe de departamento quien agrupaba los problemas según su importancia y urgencia. El proyecto de trabajo podía durar varios meses y buscaba solucionar un problema significativo cuya mejora repercutiera en la productividad. Como el grupo anterior carecía de incentivos económicos,

con frecuencia se pasaba por alto el reconocimiento social: los operarios participaban en estos programas como personal de apoyo¹⁷.

- "*La reunión cliente-proveedor*" se realizaba entre las diferentes áreas de trabajo, durante la jornada laboral, por espacio de una hora, una vez al mes. Cada área señalaba los problemas que había visto y planteaba alternativas de solución. Las tareas se distribuían entre el grupo para brindar un buen servicio al "cliente interno". La participación en estas reuniones era obligatoria y no contemplaba ningún tipo de incentivo.
- El *programa de sugerencias* consistía en que uno o varios trabajadores podían exponer un problema y presentar las soluciones posibles, el trabajador que presentara la solución elegida recibía un incentivo, a veces en especie, o en su defecto un bono con una destinación específica, por ejemplo, mercado o viajes¹⁸.

Esta fue una de las formas de participación más típica hallada en las empresas, en ella participaba fundamentalmente el grupo de operarios; no pretendía grandes innovaciones o proyectos importantes que produjeran cambios significativos en términos de productividad; las propuestas se referían a cambios en herramientas, elaboración de nuevas piezas mejoradas,

¹⁷ Un operario de Incolbestos que participó en un PMC, con resultados muy positivos en términos de productividad, lamenta la ausencia de incentivos recibidos: "Con la propuesta del PMC no me dieron nada, yo lo dije: debieron darnos más que el vale de alimentación, por lo menos diploma. Con los PMC el director trajo al gerente y a los dos dueños, no nos dieron nada. Deberían dar también un incentivo al cumplimiento, yo tengo derecho" EB, 20.

¹⁸ Documento confidencial de Incolbestos, Premio Colombiano de la calidad, informe de postulación. "En estos diez años, este programa en ... Colombia ha contado con la participación de 1.212 personas, de las cuales han sido premiadas 256: 120 de planta y 117 de oficinas; 33 ganadores anuales y 3 ganadores mundiales. El total de ideas aportadas ha sido 3.447 y el de las implementadas de 1686" (1996: 38).

almacenamiento, transporte de materiales y reutilización de materia prima, entre otras.

Las anteriores formas participativas, que en un principio prestaban poca atención a los cambios en los procesos de trabajo, emplearon a los círculos de control de calidad o de participación y los grupos primarios y de mejoramiento como formas de comunicación en grupos de proyectos, no interrelacionados, un tanto al margen del proceso rutinario del trabajo productivo.

Las relaciones sociales y las formas de comunicación establecidas en los círculos eran excluyentes, cubrían sólo a quienes hacían parte del grupo sin extenderse en forma global a todos los trabajadores. La participación en los círculos de control de calidad no solía superar el 10% del total de trabajadores de las empresas. El grupo establecía criterios de selección interna tan exigentes que algunos trabajadores llegaron a considerar que era un privilegio pertenecer a ellos.

Los círculos, como los demás grupos de participación, lograron suspender momentáneamente las jerarquías y romper con la división vertical y horizontal que existía. Hicieron posible una comunicación que desmitificó "la rutina de los puestos de trabajo o de los procesos", socializó los secretos y reestructuró los rituales de trabajo, a la vez que cuestionó el diseño de algunos componentes del proceso y de la calidad de los productos.

Por medio de la "comunicación" se detectaron y removieron obstáculos a la productividad y trabas a la cooperación en el proceso de producción. Los resultados de los proyectos debían repercutir sobre el trabajo normal pero sin pretensiones radicales, excepto los problemas planteados en el marco de los grupos de mejoramiento (PMC). La posibilidad de una mayor calificación o recalificación

estaba determinada por la pertenencia al grupo (a los círculos) y por el efecto que generaran los cambios propuestos sobre el trabajo.

Los contenidos de la comunicación estaban limitados. Los temas se restringían a las relaciones sociales en el proceso interno de trabajo y a la cooperación (relaciones laborales), se excluían las relaciones contractuales (forma de selección, contratación, remuneración, estabilidad), tema vedado porque se asumía como externo. Más aún, ninguno de los contenidos de la comunicación era objeto de negociación, la dirección empresarial decidía si las propuestas se adoptaban o no. Se aprovechaban los conocimientos pero no se negociaban ni los cambios ni sus resultados.

Además de la suspensión temporal de las jerarquías ya mencionada, los grupos adquirieron un mayor conocimiento de la empresa, de los trabajadores y de los principios que regían los dispositivos técnicos y los procesos de trabajo. La comunicación desjerarquizada sobre el rediseño parcial de procesos de trabajo, de la autoridad y la cooperación, rompió con una tradición según la cual “todo es responsabilidad de la empresa”. Las tensiones y distensiones de las relaciones obrero-patronales fueron selectivas, se cuestionaba la concepción del antagonismo empresa-trabajador.

Los obreros se enrolaron en la "participación" como integrantes de procesos de cooperación con intereses en un trabajo eficiente y reconocido, no como asalariados con intereses en remuneraciones y estabilidad. Por tanto, no se incluyó el problema de la repartición de los beneficios. La motivación no siempre debe ser monetaria, ha de atenerse a la simple satisfacción del trabajo. Las empresas se interesaron tan sólo en el mejor aprovechamiento del recurso humano y dejaron de lado las consideraciones de los costos y compromisos contractuales.

Por todo lo anterior, en Colombia la participación tuvo la forma de “*dirección participativa*” la cual fue asumida como una delegación, es decir, la dirección tiene el poder y define los terrenos, los contenidos, las formas de la participación, quiénes participan y qué incentivos se ofrecen. Estuvo muy lejos de una “*estructura participativa*” entendida como un derecho individual y colectivo de todos los miembros de la empresa, orientada a reducir la asimetría de poder entre empresa y trabajadores.

El papel central de la gerencia como definidora de los proyectos de reestructuración excluyó la concertación entre empresa y trabajadores y, por tanto, hizo frágil su implementación. Como no era un proyecto formulado de manera colectiva, que recogiera tanto los intereses comunes como los diferentes entre las partes, su continuidad dependía de la disposición de la gerencia.

Inicialmente el interés por crear espacios de participación llevó a desestimar los resultados arrojados por los circunistas pero, con el tiempo, los círculos fueron vistos como espacios poco eficaces y la presión por los resultados terminó restándoles importancia, además, en algunas empresas éstos se habían convertido en espacios de participación y reclamo de mejoras en las condiciones de trabajo y bienestar de los trabajadores. Los círculos se escapaban del control de la dirección empresarial: las sugerencias realizadas por los operarios rebasaban las inquietudes ligadas a la reducción de costos, productividad y calidad. Esta fue una de las razones por las que paulatinamente las empresas abandonaron los círculos de participación y dieron paso a una estrategia *sistémica o de procesos*.

En los años noventa los “círculos de participación” prácticamente habían desaparecido. Se fortalecieron prácticas como los grupos primarios, los grupos de mejoramiento continuo, los planes de sugerencia, y se reestructuraron las estructuras productivas alrededor de los *grupos o células de trabajo* que se

apoyaban igualmente en principios *participativos*, como se mostrará ampliamente en los capítulos siguientes.

7.2.1.2. Distensionar las relaciones laborales

Todas las herramientas de gestión orientadas a lograr la implicación de los trabajadores en los procesos de trabajo se apoyan en un discurso que insiste, sobre todo, en las motivaciones y necesidades psicológicas de los trabajadores individuales. Reitera en la participación y cooperación individual, la resolución de problemas específicos y el establecimiento de relaciones de confianza mediante procesos participativos de carácter no oficial pero desconoce implícita o explícitamente la negociación colectiva, es decir, a los sindicatos. Es un proyecto participativo que se apoya en el temor del potencial poder colectivo de los trabajadores.

A sabiendas de no tener garantizada la cooperación de los trabajadores (sólo una cooperación básica), la dirección empresarial se muestra dispuesta a emplear *estrategias persuasivas*: los círculos, las reuniones “cara a cara” y demás herramientas parecían prometer relaciones laborales predecibles y controlables, por eso se convirtieron en medios para establecer lazos de comunicación y participación directa e individual con los trabajadores que permitían prescindir de las organizaciones sindicales. Estos programas se acompañaron, por un lado, de actividades recreativas o de bienestar que pretendían integrar al trabajador a la empresa y, por otro, de un discurso corporativo que aludía a la gran “*familia empresarial*” y al reconocimiento del trabajador como parte integrante de la empresa, valorado por su disposición y capacidad para aportar a los procesos productivos.

Fue así como en ámbitos de baja confianza las empresas elaboraron discursos que aludían a un “compromiso” o una “responsabilidad empresarial”. A diferencia del pasado, la empresa no tenía la pretensión de hacer del trabajador un “hombre útil y honorable a la sociedad”, ahora reclamaba un trabajador responsable con la empresa -interesado en la productividad y la calidad- y a través de ella con la sociedad. En franca competencia con las organizaciones sindicales, cuando existían, la dirección empresarial impulsó actividades extralaborales con los trabajadores y sus familias, estos eventos eran suspendidos o abandonados cuando la empresa afrontaba una nueva fase de crisis. La discontinuidad de las actividades y las políticas de inestabilidad laboral ponían en crisis el compromiso de la empresa para con los trabajadores y la credibilidad en lo que hasta ese momento se conocía como Programas de Calidad.

Al igual que el proyecto *Modernización empresarial y trabajo* (1992), Ogliastri encuentra que algunos empresarios interpretaron los programas de “participación” y “comunicación” como un medio para reducir las tensiones obrero-patronales (Ogliastri, 1988: 77). Un directivo de una de las mayores empresas petroquímicas, de capital mixto y pionera en la introducción de estos programas, anotaba:

“A principios de los años ochenta, después de una huelga, la empresa realizó un estudio sobre el ‘clima organizacional’, llegándose a la conclusión de que existía inconformidad entre los trabajadores por la presencia de relaciones autoritarias en la planta. La ‘varilla’ era lo que regía las relaciones entre el jefe y los trabajadores. Ante ésta situación, el trabajador recurre a la protección del sindicato. Después de un curso de ‘habilidades gerenciales’, nada había cambiado y los supervisores eran reacios a asumir una actitud menos autoritaria. Posteriormente, un grupo viajó a EE.UU. y a México, a capacitarse en un curso de ‘habilidades gerenciales efectivas’ y conocimiento de los programas de círculos de participación”¹⁹.

¹⁹ Entrevista realizada en el marco del proyecto "Modernización empresarial y trabajo", 1992, por R. Dombois, C.M. López y S. Vanegas.

Por su parte, Mariño (1989) señala que el énfasis en los círculos de participación y no en los de control de calidad obedeció a que al comienzo algunas empresas los introdujeron como medio para superar las relaciones de enfrentamiento entre empresa y trabajadores y con ello para mejorar la calidad de los productos.

Respecto a esta etapa un estudio patrocinado por la Asociación Antioqueña de Gestión de la Productividad y la Calidad Total concluyó:

“De 74 empresas encuestadas,... las empresas con procesos de Calidad Total enfatizan el cambio de actitudes y el proceso educativo, dando más importancia al mejoramiento de las relaciones, participación, capacitación y comunicaciones, que el énfasis en los procesos técnicos”²⁰.

Para competir con las organizaciones sindicales y reducir el arbitrio de los jefes en las plantas las empresas no sólo utilizaron herramientas participativas, también adelantaron, de manera simultánea, estrategias de costos que restaron coherencia a los llamados a participar y a hacer de la empresa una “comunidad” productiva. A pesar de la contradicción, el arbitrio de los jefes aminoró, las relaciones directas ganaron fuerza y las organizaciones sindicales perdieron influencia entre los trabajadores.

En la década del noventa las empresas estudiadas habían dado un giro importante en la gestión, en ese momento el proyecto de gestión alrededor de la calidad-jat es teórica y empíricamente más coherente y global. Esto explica el cambio de

²⁰ Por esta misma línea están los resultados de la encuesta realizada por Asociación Antioqueña de Gestión de la Productividad y la Calidad Total a 74 empresas. A la pregunta ¿a qué ha dado mayor importancia en la organización en el desarrollo del proceso de calidad total? las respuestas fueron las siguientes: a la administración participativa 32,%, al CT y productividad de las personas 25.8%, normalización 13,4%, incremento de la productividad 11,5%, cumplimiento de objetivos y metas 10.5%, otros 5% (Asociación Antioqueña de la gestión de la productividad y la calidad total, 1991: 34).

los gerentes e, incluso, el que nuevas empresas adoptaran esa estrategia. Pero aunque se emplearon nuevos medios los objetivos continuaron siendo los mismos: mejorar los procesos productivos y distensionar las relaciones en las plantas.

7.2.2. Década del noventa: estrategia sistémica y de procesos

La sistematización de la Calidad Total como una teoría de gestión que gana reconocimiento social al ser puesta en práctica por un importante número de empresas a nivel internacional, el éxito de economías como la japonesa y la apertura económica, animaron a los empresarios colombianos a introducir la estrategia de la Gestión de la Calidad de una forma cada vez más global y sistemática.

De manera un poco arbitraria podríamos señalar 1993 como el comienzo de la fase *Sistémica y de Procesos* en la incorporación de la Estrategia de la Calidad en Colombia; sin embargo, el carácter selectivo y desigual de la fase anterior no desapareció.

En principio, los cuatro elementos substanciales de la estrategia de la Gestión de la Calidad son: su concepción sistémica de la empresa, la orientación en torno a actividades y procesos, una orientación hacia el mejoramiento continuo y la vinculación de los trabajadores a los procesos de cambio.

La “*Estrategia Sistémica y de Procesos*”²¹ recogió varios de los elementos anotados. Partió de un énfasis holístico; la empresa fue situada en un contexto cambiante, caracterizado por una alta competencia e incertidumbre, que la presionaba a desplegar estrategias cada vez más globales en las que jugaran un papel importante la planeación, el mercado, la informática, la relación con los proveedores y las ingenierías del producto, del proceso e industrial. Se caracterizó por un acento en lo técnico, más ingenieril, apoyado en la estandarización, la normalización de los procesos, el control estadístico y el mantenimiento total productivo. Se intentó vincular más estrechamente a los operarios con los procesos organizativos, su experiencia laboral se utilizó a través de *planes de sugerencias* y de la conformación de *grupos primarios* y de *mejoramiento*. Se introdujeron cambios técnicos puntuales, pero en menor medida de carácter flexible. La organización a través de *grupos de trabajo* creó las bases materiales para reevaluar las ocupaciones, los oficios y la división del trabajo, tanto de manera horizontal como vertical; replantear las relaciones de cooperación con los jefes y entre los mismos trabajadores y cuestionar el papel de las organizaciones sindicales como mediadoras entre la empresa y los trabajadores. De esa forma las relaciones laborales fueron replanteadas.

Varias investigaciones coinciden en este carácter *sistémico y de procesos* de la estrategia de la Gestión de la Calidad. En 1994 INCOLDA encuestó a 188 empresas que habían participado en eventos de difusión y aprendizaje del tema de CTC desde 1989. De las 77 empresas que respondieron halló que en 1993, en una escala de uno a diez, el grado de implantación era de 4,1. Los esfuerzos se centraban en el área de Satisfacción al Cliente con 4,3 en promedio, Planeación

²¹ La gestión debe verse como algo integral, es decir, como un sistema. La idea de sistema se resume en que “el todo organizado jerárquicamente, al tener propiedades emergentes, podría, en principio, ser capaz de sobrevivir en un medio cambiante si éste tiene procesos de comunicación y control que le permitan adaptarse en respuesta a los impactos del medio ambiente” (Checkland y Sholes, 1994:35, citado por Castañeda *et al*,1998:9).

y Despliegue con 4,9 y Aseguramiento de Calidad con 4,4. Las áreas de Desarrollo de Personal (3,2) y Relaciones con Proveedores (3,6) resultaron menos favorecidas en su implantación (1994: 4).

Por su parte la investigación adelantada por Salazar *et al* (1998) concluyó:

“En lo referente a los cambios en los procesos productivos, las empresas innovadoras en sentido estricto se caracterizan por la introducción de métodos justo a tiempo y la desverticalización del proceso productivo, cambios llevados a cabo por 65,4% y 56,6% de estos establecimiento, respectivamente, presentándose unas diferencias significativas con las empresas potencialmente innovadoras. Es de anotar que los cambios en la organización física de la planta son adoptados por la mayoría de empresas sin importar su grado de innovación o tamaño... Al observar los datos por tamaño ... se encuentra que cambios como la introducción de círculos de calidad, introducción de métodos justo a tiempo y la desverticalización del proceso productivo han sido implementados en un porcentaje considerable de establecimientos en todos los tamaños, sin que haya un patrón claro en la medida que aumenta o disminuye el número de empleados” (1998: 41).

Cuadro 19
Cambios en la organización y administración del negocio*

Agregado por tamaño	Grado de innovación	Reingeniería de procesos productos	Planeación estratégica	Calidad total y círculos de calidad
	IE	68.7	84.3	67.6
	IA	54.7	63.5	59.5
	PI	48.9	56.3	54.6
	NI	43.1	40.7	53.4
	Promedio	56.2	65.7	60.3
20-49		52.5	60.5	52.2
50-99		50.7	66.2	57.2
100-99		61.6	72.6	67.5
200 y más		60.2	71.6	62.4
Promedio		56.0	67.7	59.7

Fuente: El porcentaje fue calculado sobre el total de establecimientos que han realizado algún cambio en la organización y administración de los negocios.

La clasificación de las empresas es la siguiente. **IE**: innovadoras en sentido estricto; **IA**: innovadoras en sentido amplio; **PI**: potencialmente innovadoras y **NI**: no innovadoras.

Fuente: DNP, *Encuesta sobre el desarrollo tecnológico en el establecimiento industrial colombiano, 1989-1996*. Tomado de: Salazar, *et al*, 1998: 42.

La *Encuesta sobre desarrollo tecnológico en el establecimiento industrial colombiano, 1989-1996* (EDT) confirmó la característica “*sistémica y de procesos*” de una muestra de 3.117 establecimientos (ver cuadro 19).

Si bien el entorno ha sido poco propicio para adelantar estrategias de gestión sustentadas en el largo plazo, las estructuras tecnológicas, las instituciones y las relaciones laborales que tienen las empresas tampoco han favorecido la puesta en marcha de la gestión de la Calidad-JAT. Esta afirmación se ilustrará en detalle a través de los estudios de caso.

A continuación se exponen algunos de los elementos que conforman la estrategia de la gestión de la calidad total con énfasis en la estrategia “*sistémica y de procesos*”.

7.2.2.1. Remoción de la estructura empresarial

La formación impartida por la Corporación Calidad permitió a un significativo grupo de directivos empresariales tener una visión integral sobre la estrategia de la calidad. Muchas firmas contrataron asesores externos, nacionales y extranjeros; las empresas filiales de multinacionales recibieron asesoría de expertos provenientes de la casa matriz interesada en globalizar sus estrategias de gestión. La gran mayoría de las empresas ha tenido más de un asesor y, en los últimos años, se ha vuelto más selectiva y acude a asesorías más puntuales para introducir, por ejemplo, la Manufactura de Flujo Continuo (CFM), los Indicadores de Desempeño (KPI's) o el Mantenimiento Total Productivo (MTP), entre otros.

Aunque no era habitual que las empresas aceptaran que implementaban la estrategia de la calidad total, en la práctica muchas emplearon varios de sus métodos y herramientas, independientemente de que denominaran su gestión “Alborada 2000” o “Proceso Conquistador Siglo XXI”, entre otros. Algunos de los directivos entrevistados que se negaron a hablar de calidad total-jat, adujeron que, por una parte, no querían que los programas que adelantaban fueran vistos como una concesión a la moda y, por otra, para no despertar mayores expectativas entre los trabajadores. En el pasado reciente varias empresas abandonaron las actividades ligadas a la calidad tanto por la crisis económica como por la llegada de nuevos directivos que consideraban que esos no eran los métodos o herramientas adecuados; éstas actividades habían generado expectativas en los trabajadores que ahora piensan que “*eso -la calidad total- no tuvo mayor impacto*”. Aún así, al preguntársele a los trabajadores sobre los cambios ocurridos en los últimos años todos afirmaron que “ *fueron fuertes*”.

Como sugiere la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores, los diferentes niveles de la estructura institucional de las relaciones laborales no consideran a la estrategia de la calidad de la misma forma, incluso ni en el ámbito mismo de la empresa hay unidad de criterio (ver cuadro No.1). Por ejemplo, en el caso de la etapa llamada aquí como *estrategia de sensibilización y participación*, la alta dirección jugó un papel importante en su introducción pues su aprobación era indispensable para darle paso²²; sin embargo, poco después de haberla introducido la alta dirección se desentendió de ella y le delegó la responsabilidad a la gerencia de recursos humanos o de personal, mientras la

²² Existe asociación entre la mayor incorporación de prácticas de calidad total y la participación de la alta gerencia en su direccionamiento. Según la encuesta realizada por la *Asociación Antioqueña de la Gestión y de la Productividad y la Calidad*, en 1990 en el 72% de las empresas que incorporaban algunas herramientas de la calidad la alta dirección asumía el liderazgo (sobre una muestra de 74 establecimientos que respondieron a la encuesta).

dirección de producción veía como este departamento o área invadía terrenos que tradicionalmente habían sido regulados por ella. En la mayoría de los casos, a los gerentes de producción o a los ingenieros no les disgustó que los trabajadores discutieran problemas concretos referentes a mejoras en la calidad y la productividad en espacios diferentes a sus puestos de trabajo. Poco a poco, el ámbito productivo (gerencia de producción junto con sus cuadros de ingenieros y técnicos) tomó el liderazgo y apoyó la orientación llamada aquí como *estrategia sistémica y de procesos*. En la mayoría de las empresas estudiadas los ingenieros fueron los que, de manera más decidida, pusieron en acción la estrategia de la gestión de la calidad en los centros de trabajo, no siempre tuvieron apoyo suficiente de la alta dirección lo cual incidió en la débil introducción sistemática y global.

A pesar de que los cambios más significativos se centraron en producción, las diferentes áreas fueron transformadas bien sea porque los procesos se sistematizaron o porque se requirió una coordinación decidida de todos los departamentos para llevar a cabo estrategias ligadas al *Justo a Tiempo* –JAT. La necesidad de coordinación de actividades y de procesos entre ventas, producción, personal, manejo de materiales y mantenimiento, replanteó las relaciones entre los departamentos pero no las eximió de conflictos y luchas de poder. De ahí que los actores interesados en adelantar de manera decidida la estrategia de la calidad no contaran en el interior de la empresa con recursos tácticos y que se presentaran contradicciones entre los medios empleados para conseguir los objetivos e, incluso, en la jerarquización de los objetivos estratégicos.

La estrategia de la gestión de la calidad, como cualquier otra, se sustenta, sobre todo, en el *margen de variación* de los recursos tácticos de los que disponen los actores empresariales y no tanto en los objetivos estratégicos mismos (que incluso pueden ser ambiguos y contradictorios).

La presente investigación detectó que más que la alta dirección fue la gerencia media (gerencias de producción, de calidad y de mantenimiento, por ejemplo), junto con el grupo de ingenieros y/o cuadros técnicos, la que mostró una disposición creciente para asumir procesos de aprendizaje, bien fuera a través de cursos externos dentro y fuera del país o de grupos de estudio conformados en las empresas. Algunos cuadros directivos o de gerencia media volvieron a las universidades en busca de una formación integral en gestión; además, apoyaron cada vez más los procesos de calificación y recalificación de sus empleados.

También encontró que la implementación de la estrategia de la calidad total-jat ha dependido en alto grado de los cambios en cúpula directiva, frecuentes en período de crisis. Esta situación ilustra lo acaecido en una de las textileras más importantes del país, pionera en el uso de los círculos de calidad.

“Se pasó de un gerente carismático, arrollador, exigente, inteligente, un patriarca antioqueño, un hombre de cuna, un gritón, un prohombre, a un hombre de origen modesto, de baja cuna, un tecnócrata, frío, calculador, racional ... que decide abandonar la estrategia de la calidad total y dar un vuelco hacia la reingeniería ”
(cuadro directivo, Textiles).

En los años ochenta la falta de compromiso de la alta gerencia con la incorporación de la gestión de la calidad era más clara. En los noventa, la crisis económica y la movilidad de sus directivos explicó, en parte, la incorporación o suspensión de estos programas. La incertidumbre económica, la conflictividad producida por la flexibilización o remoción de instituciones internas y la gestión centrada en los resultados a corto plazo dificultaron aún más el despliegue de políticas.

7.2.2.2. Trascender el día a día

La gestión de la calidad logró sensibilizar a los directivos empresariales respecto a la necesidad de concebir una *misión*, una *visión* y un *direccionamiento estratégico* para el despliegue de políticas. El éxito empresarial fue asociado a la claridad de la misión, de la concepción de estrategias no sólo de tipo técnico o tecnológico sino de mercadeo y al manejo de mano de obra, materiales y mantenimiento, entre otras. En un medio signado por la incertidumbre, la disposición a la planeación se consideraba sinónimo de éxito²³.

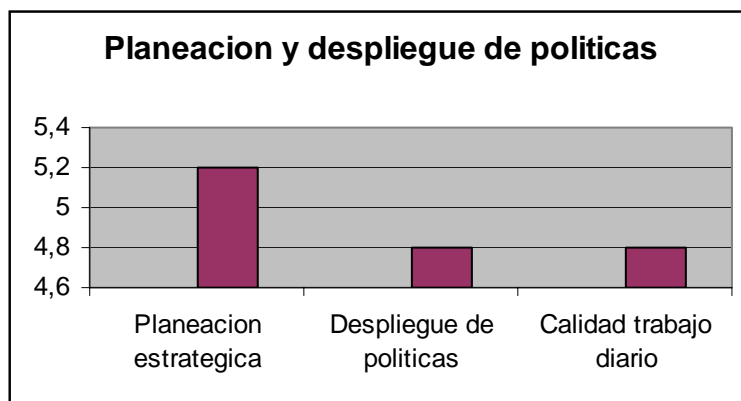
Es así como en la década del noventa, la planeación, en sus múltiples propuestas -por objetivos, estratégica, por políticas-, formaba parte del arsenal discursivo de una gerencia que trataba de escapar a las presiones del día a día y destinar un tiempo importante a la planeación para proyectar la empresa hacia el futuro. A comienzos de la década todas las empresas visitadas habían planteado su *misión*, su *visión* y los *principios/valores* que orientarían su gestión. Aunque a finales del decenio algunas empresas ya no daban la misma importancia a esos conceptos, tenían planes y proyecciones de producción y ventas concebidos a corto, mediano y largo plazo. No obstante, se quejaban de que las circunstancias adversas por las que atravesaba el país en términos económicos y políticos las obligaban a reducir la gestión empresarial para dar respuesta al día a día. Las empresas no tenían reglas claras que les permitieran plantear estrategias no inmediatistas y variables.

²³ A mediados de la década del setenta llegan al país tecnologías administrativas como la planeación estratégica o planeación por objetivos que en la década de los ochenta representaron para los directivos empresariales un llamado de alerta. Conceptos como el de planeación a mediano y largo plazo, la organización sistémica empresarial, los mercados y la mano de obra como recurso productivo, no como costo, son, entre otros, los elementos que empiezan a ser incorporados al arsenal ideológico de la gestión empresarial. La claridad de la misión empresarial es uno de los principios que rigen la nueva visión administrativa.

En comparación con las décadas anteriores el entorno se hacía más incierto. Hasta la década de los ochenta, el día a día definía la gestión empresarial; la planeación, cuando existía, estaba determinada por indicadores financieros cuya importancia era relativa debido a que la producción estaba garantizada por el carácter monopolístico y oligopólico de las empresas más importantes del país y la protección del sector industrial. Dicha producción se orientaba, básicamente, hacia el mercado interno, por lo que no había mayores exigencias de calidad y puntualidad. El entorno más o menos protegido desestimó la necesidad de mayores procesos de planeación, racionalización e innovación; la protección del mercado favoreció, incluso, a empresas medianas con menores procesos racionalizadores.

Bajo la sombra de una economía relativamente protegida, la carencia en el Estado de una estrategia sólida y continua de industrialización y el aislamiento y desarticulación del compromiso de los empresarios con un proyecto industrial, se consolidó un empresario poco innovador, en términos de Schumpeter. Una industria oligopólica y protegida favoreció la ineficiencia empresarial, situación ahora reconocida por varios directivos, tanto de grandes empresas familiares como de filiales de multinacionales. Si bien estas últimas tenían desde su fundación una estructura administrativa burocrática y prácticas de ingeniería del producto, del proceso e industrial que les permitieron formar estructuras con diversos grados de eficiencia, en la perspectiva actual sus directivos las califican como burocratizadas, con sistemas deficientes de estandarización y normalización y no suficientemente atentas a la calidad de los productos. Su diagnóstico es que “el derroche y el desperdicio” hicieron de las suyas en las empresas.

Gráfico 1



Fuente: INCOLDA, 1994, sobre una muestra de 77 empresas.

Según la encuesta ya citada de INCOLDA, en una escala de uno a diez, uno de los promedios más altos (5,9) en el grado de implantación correspondía al Liderazgo (misión, visión y objetivos) y al de Planeación y Despliegue de Políticas que podría llamarse, en términos de Ramírez, “*gerencia por directrices cuyo objetivo es definir el rumbo estratégico de la organización, es decir, alcanzar los grandes propósitos de la organización (visión, misión) a través de la definición de políticas corporativas (eficacia de la organización)*” (Ramírez, 1996).

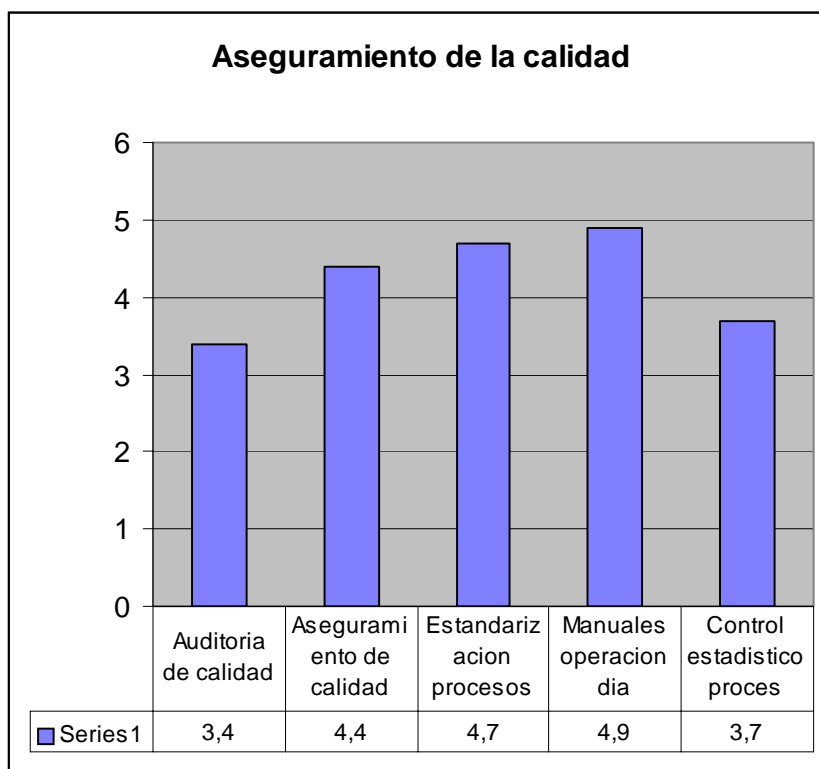
Aunque el discurso puede estar distante de las prácticas, hay que destacar que la *planeación* ganó espacios en las empresas; la estrategia de la calidad las obligó a repensar para dónde iban, a plantear su razón de ser, su *misión*, y a pensar el estado o condición que requerían para el futuro, su *visión*. En las empresas más avanzadas en la gestión de la calidad, la misión y la visión están ligadas al direccionamiento estratégico y al despliegue de políticas, como veremos en algunos de los casos presentados posteriormente.

7.2.2.3. Normalización y aseguramiento de la calidad

La introducción de la gestión de la calidad con énfasis en los *procesos* ha estado asociada, además de a la *planeación*, a la implementación de *programas de normalización* encaminados a lograr la certificación de calidad, expedida por ICONTEC o por entidades internacionales, en especial en el caso de las filiales de multinacionales. *El premio Nacional de la Calidad* también ha contribuido a que las empresas adelanten procesos más sistemáticos y globales de estandarización y de normalización, propios de la propuesta taylorista; sin embargo, en la gran mayoría de las empresas colombianas, sobre todo en lo referente a sus áreas administrativas, la implementación ha sido parcial.

De acuerdo con el gráfico 2, en 1994 el grado de estandarización y normalización en las 77 empresas encuestadas por INCOLDA era más bien bajo. En una escala de uno a diez, ninguno de los ítems (auditoría de calidad, estandarización de procesos, manual de operaciones, control estadístico de procesos y aseguramiento de la calidad) alcanzaba a puntuar cinco. Esto muestra la poca rigurosidad que supuso la implementación del taylorismo en los aspectos propiamente técnicos.

Gráfico 2



Fuente: Incolda, 1994:24, escala de 0 a 10, sobre una muestra de 77 empresas.

Sin lugar a dudas, la estrategia de la gestión de la calidad contribuyó a elevar la estandarización y normalización de los procesos. Pero, el énfasis instrumental de la normalización, en el sentido de adelantar dichos programas con el ánimo de obtener la *certificación de la calidad* por una entidad competente, no permitió que las empresas asumieran los procesos de aseguramiento de la calidad, propósito fundamental de la gestión de la calidad.

En la calidad total no es suficiente lograr la mejora, ni estandarizar y normalizar: se requiere asegurar la calidad de manera permanente. En este punto la calidad total se aleja del modelo taylorista que considera que *“los conocimientos operativos que permiten ser eficientes son estables en el tiempo... no es indispensable plantearse de manera permanente la pregunta: ¿qué es hoy día la*

eficiencia?” (Lorino, 1995:9). La normalización no es un fin en si misma sino un medio enmarcado en un proceso de mejoramiento continuo.

La estandarización y normalización se concentra en los procesos productivos centrales, dejando de lado las áreas administrativas y de mantenimiento. El bajo nivel de aseguramiento de la calidad en las empresas colombianas está asociado, primero, a una tardía o débil presencia de los ingenieros en un importante número de empresas; segundo, a la baja escolaridad y calificación de la mano de obra y tercero, a la ausencia de programas de inducción y formación interna: el compañero de trabajo es el encargado de introducir al nuevo operario en el aprendizaje de las tareas. La baja escolaridad de buena parte de los trabajadores dificulta la utilización de manuales de operación, el aprendizaje de herramientas de control estadístico de proceso y la operación de equipos con dispositivos microelectrónicos. Si bien los cambios en el mercado laboral apuntan hacia la presencia de trabajadores con mayor escolaridad, la estrategia de la gestión de la calidad ha contribuido a su valorización y a desestimar al trabajador antiguo.

En estas circunstancias, pero sobre todo porque los ingenieros todavía se orientan por principios tayloristas y porque la alta dirección desestima la importancia de un proyecto de tal magnitud, es difícil llegar a la etapa de aseguramiento de la calidad entendida como un proceso continuo de mejoramiento.

7.2.2.4 La informatización de la información

Otro elemento destacable es la *informatización de la información* encaminada a hacer de las empresas sistemas integrados en los que la información y la comunicación sean el medio fundamental para controlar y mejorar los estándares de producción²⁴. Al comienzo las empresas priorizaban los procesos

²⁴ Weiss señala que la concepción de la organización como sistema integrado y una gestión

administrativos ligados a costos, nóminas y ventas; en la actualidad varias de ellas tienen en sus plantas equipos de información que permiten saber, incluso a cualquier operario, la producción planeada y existente y las cantidades defectuosas. Dicha información arroja indicadores de eficiencia, costos y de calidad que hacen parte del arsenal de información que permite la toma de decisiones a la alta dirección y sus cuadros administrativos. Aunque las empresas tienden a parecer sistemas de información cada vez más integrados, el acceso y uso de la información sigue teniendo un carácter selectivo y excluyente. Los trabajadores y las organizaciones sindicales sólo tienen acceso parcial a la información; los indicadores ligados a la productividad y a la calidad son presentados a los trabajadores sólo para controlar y mejorar la producción y el trabajo, no para negociar sus resultados. Los indicadores muestran el origen de las fallas y con esta información los trabajadores pueden tomar decisiones correctivas y preventivas sin contar necesariamente con la aprobación del jefe inmediato.

Las empresas más avanzadas en estos sistemas buscan planear el mantenimiento a través de softwares -Mantenimiento total productivo- que permiten tener un historial de los dispositivos técnicos y adelantar programas de prevención y mejoramiento de los equipos de manera más sistemática y periódica. Aunque esta

participativa, remiten a las posibilidades técnicas y proyecciones de la informática y la microelectrónica como elementos centrales de la Revolución Científico-técnica que tuvo lugar, especialmente, a partir de la década de 1950, así como a nuevas condiciones del mercado en las cuales se desarrollan novedosas formas de producción y de organización empresarial... La "racionalización sistémica", o la organización como sistema integrado, se refiere a la posibilidad de organización mediante la combinación de datos y coordinación de las diversas funciones entre dependencias internas que anteriormente funcionaban de manera separada, entre éstas con los proveedores y los clientes... La empresa como un todo debe ser manejada como un sistema en que cada una de las partes debe contribuir al funcionamiento del conjunto, a través de la retroalimentación de la información generada en los diferentes puntos y niveles. Mediante esta retroalimentación, cada uno de los integrantes de la empresa debe participar creativamente en el cumplimiento de los objetivos y el proceso de toma de decisiones" (Weiss, 1994, 135-137).

aplicación todavía es incipiente, algunas empresas empiezan a canalizar sus esfuerzos para lograrlo.

Pero, en definitiva, los avances más importantes en este campo están en las áreas administrativas en las que se han llevado a cabo procesos más sistemáticos de reingeniería; allí los dispositivos técnicos, apoyados en la informática, han eliminado actividades y, por tanto, mano de obra. También han elevado las calificaciones del personal empleado y han facilitado la subcontratación de tareas o actividades.

“Indudablemente la informática está generando cambios acelerados en el área financiera, cambiando las costumbres y roles de trabajo. El papeleo disminuye, se crean roles informáticos de diseño, ejecución, mantenimiento y ajuste en informática financiera, se agilizan reportes y decisiones, se producen niveles y claves de acceso y las relaciones con el resto de la empresa se estrechan” (Castañeda, *et al*, 75).

Sin desconocer sus deficiencias, los sistemas han contribuido a hacer de las empresas unidades de gestión sistémicas. La sistematización de la gestión financiera, el correo electrónico (interno y externo a la empresa) y el Internet posibilitan una gran fluidez en la información, dan acceso rápido a datos continuos y actualizados que facilitan la evaluación de mercados, precios accionarios y papeles, cambios de moneda, devaluación e inflación. Los paquetes financieros traen incorporados indicadores de gestión que facilitan y agilizan los procesos de toma de decisiones y racionalización de la gestión (Castañeda, *et al*, 1988: 74-75) . A pesar de este avance, algunos directivos no formados en la “era de la informática” señalaban que en el momento de la toma de decisiones no siempre recurrían a la cantidad de indicadores que tenían a su disposición; más aún, que el conocimiento y manejo de los nuevos paquetes informáticos de gestión les parecía bastante complicado. Se podría pensar que la gerencia

colombiana se encuentra en tránsito hacia el cambio mental y disposicional necesario para el uso de las nuevas tecnologías ligadas a la informática.

7. 2.2.5. El rediseño de los procesos productivos y el JAT

Al igual que los *sistemas de información* el *JAT* hace parte de los procesos de reestructuración empresarial. Los empresarios usan, de manera selectiva, algunas de sus herramientas procurando adecuarlas a sus necesidades y posibilidades particulares.

Con la crisis de los ochenta, muchas empresas descentralizaron actividades no directamente productivas (vigilancia, servicios de restaurante y de transporte, labores de orden administrativo); en los noventa esta política se extendió a áreas directamente productivas, apoyada en principios del Justo a Tiempo que demandan la incorporación de las piezas a la cadena de montaje justo en el momento en que se requieren y sólo en la cantidad que se necesitan, para aproximarse al *stock* cero e integrar la demanda con la oferta.

Esta política se tradujo en dos grandes cambios, uno vinculado a *las relaciones con los proveedores* y otro al *diseño de los procesos productivos*.

En la actualidad, en las empresas grandes la descentralización de la producción suele estar acompañada de una mayor asesoría y control de la empresa respecto a sus proveedores o subcontratistas. Con el ánimo de adecuar la producción a la demanda, las empresas reducen sus inventarios y exigen que sus proveedores se ajusten a sus flujos de producción con la calidad y los tiempos demandados. En

parte, es transferir propuestas de gestión a empresas que deben producir con calidad pero que no cuentan con las condiciones de calidad necesarias.

La *Encuesta sobre desarrollo tecnológico en el establecimiento industrial colombiano, 1989-1996*, halló que el 45% de los establecimientos innovadores en el sentido estricto realizaba las actividades de innovación con sus proveedores mientras que entre los no innovadores sólo lo hacía el 3% (Salazar, Duran, Ibáñez y Vargas, 1998: 33). Si bien la gran mayoría de las empresas no involucraba a los proveedores en las innovaciones, la tendencia general era a descentralizar cada vez más procesos y actividades.

En el caso del sector automotriz la introducción del JAT ha llevado a la descentralización de algunos procesos. Antes, por ejemplo, la empresa almacenaba los vidrios para proveerse durante un año, ahora el vidrio viene listo (vidrio+riel+caucho) para montarlo en los vehículos que están ensamblando en la línea, los surten por baches de acuerdo con un programa establecido por la empresa. También se descentralizaron tareas ligadas a actividades de montaje de llantas y baterías, entre otras. Esta operación redujo los inventarios y sacó del proceso productivo algunas tareas, por ejemplo las montacargas, con la consecuente reducción de personal.

En esta misma línea, la empresa utilizó los Programas de Mejoramiento Continuo (PMC) para mejorar los servicios de los proveedores y del grupo de manejo de materiales; logró disminuir los costos de mantenimiento y administración de inventarios y elevar su rotación hasta el punto de que antes era sólo de una o dos veces por año y en 1998 fue de 44 veces al año; además logró reducir los costos de materiales por daños y pérdidas en planta. Los proveedores, ampliando el margen de sus riesgos, tuvieron que adaptar su producción a los tiempos y calidades determinados por la empresa.

Aunque en la mayoría de los casos la integración entre la empresa y sus proveedores deja mucho que desear, la tendencia dominante es a *adelgazar las estructuras productivas*. Ese *adelgazamiento* busca reducir costos laborales, mejorar la calidad de los componentes, aprovechar estructuras técnicas más adecuadas para determinados procesos y trasladar parte de la incertidumbre y de los costos a empresas de menor tamaño²⁵. El adelgazamiento tiene como efecto el abandono de la responsabilidad empresarial sobre importantes contingentes obreros que han sido desplazados a estructuras empresariales -pequeñas o medianas- que no les garantizan condiciones salariales y de trabajo propias de las grandes empresas.

El *adelgazamiento* de las estructuras empresariales también está relacionado con la reducción de costos y con la eliminación de las actividades que no generan valor. Esta concepción lleva al *rediseño* de las fábricas o, en su defecto, de los procesos centrales. Los diseños en línea son sustituidos por diseños apoyados en *células* o *celdas de trabajo*, asociadas a pequeños tamaños o series y organización ágil alrededor de grupos de trabajo que responden a una actividad o proceso y demandan del trabajador la realización de varias tareas y la cooperación directa con el grupo de trabajo.

La gestión se orienta a reducir tiempos muertos. En las áreas productivas, y en menor medida en las administrativas, se reestructuran las actividades y procesos,

²⁵ Womarek y Jones, señalan que el productor ajustado selecciona a todos los proveedores necesarios en el mismo momento en que comienza el desarrollo del producto. El ensamblador ajustado establece un acuerdo a largo plazo en el que se establece un marco racional para analizar costes, fijar precios y compartir beneficios. Interesa, por tanto, a todas las partes mejorar constantemente su rendimiento mediante la total apertura de los unos hacia los otros, sin que ninguna de ellas tema que la otra esté sacando ventaja de la situación para sus propios fines exclusivamente. La relación no se constituye tanto sobre la confianza, sino sobre la dependencia mutua conservada en el acuerdo sobre las reglas de juego (1990 :126).

se eliminan desplazamientos innecesarios de la mano de obra y, en consecuencia, se reducen el espacio utilizado y, con la ayuda de nuevos dispositivos, los tiempos de montaje de máquinas y equipos.

En algunas áreas administrativas procura establecerse una estrategia similar. Por ejemplo, los departamentos de compras reciben mercancías en consignación que permiten reducir la utilización de espacios físicos de almacenaje y el número de proveedores. Se busca, incluso, que un proveedor maneje los inventarios de los gastos administrativos.

Al igual que la *Encuesta sobre desarrollo tecnológico en el establecimiento colombiano* (EDT) y Cantillo (1994)²⁶, esta investigación halló que los cambios en la organización y gestión de los procesos productivos han sido relevantes en los procesos de reestructuración empresarial. Según la EDT, en todos los establecimientos (3.117), independientemente de su tamaño, se da prioridad a las innovaciones de procesos (86,5%); siguen las innovaciones de productos (61,8) y por último están los cambios en empaque y embalaje (50,2). No obstante, los mejoras tecnológicas se concentran en procesos ya existentes (89.8%) (Salazar, *et al*, 1998: 50-53).

Aunque las empresas diseñan estrategias para ajustar sus inventarios y producción a las demandas del mercado, aún están lejos de ajustarse a *stock* cero; es posible que ninguna empresa en el mundo lo consiga, es más un propósito que una realidad. Acercarse a ese punto es el reto, máxime cuando la heterogeneidad de dispositivos técnicos, muchos de ellos poco flexibles, dificulta aún más

²⁶ Cantillo señala que “en forma mayoritaria, los empresarios manifestaron que su principal estrategia para hacerle frente a las importaciones es la adquisición de nuevas tecnologías productivas, mientras que hace un año era la renovación de equipos. Lo anterior hace suponer que los industriales están pasando de la etapa de mejorar su infraestructura productiva a la de fabricar con procesos más modernos. Adicionalmente, la industria está viendo la necesidad de adoptar mejores sistemas de control de calidad, para llenar los requisitos cada vez más exigentes de los mercados de consumo final” (Cantillo, 1994).

aproximarse a esta meta. La situación es más compleja si se considera la heterogeneidad del entramado industrial, el bajo desarrollo tecnológico y el hecho de que la economía no logra salir de su fase recesiva.

No obstante, el rediseño de las plantas o procesos ha tenido efectos importantes en las relaciones laborales porque ha cuestionado las formas de regulación del trabajo y las relaciones sociales en las plantas, con consecuencias diversas para los actores involucrados, y porque plantean claramente un *antes* y un *después* en las relaciones laborales, resultado de la materialización de la gestión de la calidad-jat, como se verá más adelante.

7.2.2.6 Una estrategia en ciernes con significativos incrementos en la productividad del trabajo

En 1993, los resultados de la estrategia de la gestión de la calidad eran todavía muy precarios y su introducción carecía de continuidad en un buen número de empresas; algunas terminaron abandonando la propuesta sin haber alcanzado suficiente claridad sobre ella. Al finalizar el siglo, la gran mayoría de empresas había tomado algunos métodos y herramientas de la gestión de calidad y construido su propia propuesta, generando así procesos internos de aprendizaje. Pero eso no significa que dejaran de adaptar selectivamente elementos de la calidad-jat y de otras propuestas de gestión como la reingeniería, más aún, que hayan replanteado la gestión en Colombia.

De todas formas, el abandono o la discontinuidad de los procesos de reestructuración apoyados en algunas herramientas de la gestión de la Calidad-jat

es un fenómeno común en otras partes del mundo, así lo expresan Kochan y Useem:

“... muchos de estos esfuerzos abrieron la puerta para avanzar sobre cambios significativos, pero también muchos demostraron ser parte de la moda y fueron abandonados cuando la gerencia experimentó la resistencia de las instituciones existentes y se vio desbordada ante la presión por compensaciones positivas realizadas por los trabajadores. Según Drago (1988, citado por estos autores), en los primeros años, el 70 por ciento de las empresas enfrentaron conflictos en la implementación de la gestión de la calidad. Lo típico, era un período inicial de entusiasmo y apoyo por parte de la alta dirección, seguido de un período de cuestionamiento y presión por resultados a corto plazo, acompañados por una demanda de compensaciones positivas por parte de los trabajadores, que solía terminar en el abandono de estos programas o en la reducción de algunas de sus herramientas (1992: 173)”.

La evaluación del proceso de reestructuración en términos de productividad y racionalización de los procesos es relativamente positiva, no obstante los efectos negativos en cuanto a intensificación del trabajo y subordinación o destrucción de los sindicatos.

La gran mayoría de las empresas visitadas está a mitad de camino; es posible que les resulte muy difícil adelantar de manera sistémica y coherente los principios, métodos y herramientas sugeridos por la CTC/JAT. Aún así, la reestructuración industrial está ligada no sólo a importantes cambios técnicos, sino a altos componentes de racionalidad formal; el cálculo, la estandarización y la normalización del proceso productivo se apoyan cada vez más en una visión holista e integral de la empresa que remueve su estructura interna y las formas de intercambio y comunicación con el exterior.

Los resultados de la gestión asociada a esta estrategia han dado sus frutos, posiblemente no los esperados pero la totalidad de las empresas visitadas destacaron el incremento de la productividad y mejoras en la calidad; la

reducción de costos no sólo como correlato de la reducción de la mano de obra sino de la optimización de los procesos, equipos y espacios; la reducción de los tiempos de alistamiento de las máquinas y, en menor medida, la mejora en las formas de intercambio con los proveedores y clientes²⁷. A pesar de que los cambios son lentos y de que la materialización de una *gestión por actividades y procesos* -en términos de Lorino²⁸- está muy lejos, se observan una dirección empresarial y cuadros técnicos orientados progresivamente hacia la planeación, medición y eliminación de actividades que no generan valor al proceso productivo y que incorporan el saber de los trabajadores a las mejoras de orden técnico, de calidad, de seguridad industrial y de mantenimiento. Sin embargo, no abandonan una actitud hostil frente a las organizaciones sindicales.

²⁷ En la segunda fase se observa un mayor interés de las empresas en el cliente a través de la aplicación de herramientas que permiten aproximarse a sus necesidades, gustos o preferencias. Aunque es el ítem con mayor grado de avance en la implantación (cinco sobre diez), el cliente todavía está sometido a las reglas de la producción. En las empresas estudiadas se observaron avances importantes en lo referente al servicio postventa que exige a las empresas entrar en comunicación con sus distribuidores para optimizar el servicio al cliente, mejorar el producto y, eventualmente, responsabilizarse de su calidad. No obstante estas mejoras, la producción sigue orientada hacia el mercado interno.

²⁸ Lorino, op. cit. Se le llama *actividades* a todo lo que se puede describir con verbos en la vida de la empresa: tornear, fresar, ... es un conjunto de tareas elementales. Según Lorino se le llama *Procesos* a los conjuntos de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial (el nuevo producto, la modificación técnica, la campaña de promoción). Los procesos tienen tres características importantes: generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (estudios, producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc.); cada proceso tiene una salida global única y tiene un cliente que puede ser interno o externo (Lorino, 1995: 36-37).

Un nuevo concepto de gestión es la gestión por actividades, la gestión de los procesos interfuncionales, la contabilidad de actividades, que es interpretado por algunos como "...una técnica eficaz de asignación de los costes a los productos; por otros como un medio útil de luchar contra el derroche y por los demás como una herramienta destinada fundamentalmente a analizar y controlar los costes indirectos.... es todo esto pero es algo más, es una filosofía de gestión que se traduce en una panoplia completamente renovada de herramientas y métodos, desde la medición de la eficiencia hasta la gestión preventiva de los recursos humanos, pasando por la gestión de los flujos de materiales, el análisis y la evaluación de las inversiones (Lorino, 1995:35).

Los estudios de Ramírez (1995), de Cárdenas y Gutiérrez (1996) y de Arango, *et al* (1998) confirman incrementos en la productividad en la década del noventa. En su investigación sobre *Evaluación económica de los proyectos de mejoramiento continuo*, Corral y Pening concluyen:

“Los proyectos de mejoramiento continuo consisten en intervenciones directas en empresas, con resultados de alto impacto a corto plazo y a bajos costos para los empresarios. Mediante la evaluación de las condiciones de eficiencia en su funcionamiento y la puesta en marcha de correctivos de gestión, se conduce a un mayor nivel de productividad y competitividad, al ahorro en costos de producción y a una mayor rentabilidad en el proceso productivo” (1998: 213).

Los resultados obtenidos por las empresas visitadas en esta investigación alentaban el optimismo; en el momento de recolección de la información a las empresas estudiadas se las consideraba eficientes y exitosas, se reconocían sus esfuerzos por implementar las herramientas de la gestión de la calidad de una manera más consistente. Pero, al empezar el siglo, ante la caída de la demanda interna, las empresas vieron como sus esfuerzos en materia de gestión, con resultados positivos en cuanto a productividad y reducción de costos, no obtenían los resultados esperados en el mercado; esta situación las llevó a reforzar una *estrategia defensiva* orientada a ahorrar costos laborales, eso ahondó la brecha entre la estrategia de *costos* y la *participativa*, apoyo, esta última de la *estrategia sistémica y de procesos*, como se ilustrará en los siguientes capítulos.

CUARTA PARTE

EL MARCO INSTITUCIONAL

EN LAS EMPRESAS

Hasta aquí hemos mostrado cómo las estrategias de la dirección empresarial contribuyen a configurar el entorno en el que se desenvuelve la empresa y a su vez cómo éste filtra las estrategias empresariales; en esa medida es uno de los determinantes de los cambios de las relaciones laborales.

Aunque en la práctica se ha demostrado que el entorno es uno de los principales determinantes de los cambios en las relaciones laborales, los investigadores del Equipo del M.I.T. continúan dando mayor importancia teórica y empírica a las estrategias de los actores, en este caso a las de los empresarios y trabajadores. En esa medida sostienen que la empresa es la principal unidad de análisis para abordar el estudio de las relaciones laborales.

Expuesto ya el entorno (económico, político, del mercado laboral y de las relaciones laborales), el objeto de esta cuarta parte es centrar el estudio en los *centros de trabajo* para contrastar empíricamente la validez de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores como instrumento apto para comprender y explicar los cambios en las relaciones laborales en la industria colombiana.

En consecuencia, se toma a la estrategia de la gestión de la calidad-jat como el objeto material adecuado en lo empírico y en el nivel de la empresa. Se plantea que la repercusión de dicha estrategia en la transformación de las relaciones laborales en los centros de trabajo depende de la *forma de relaciones laborales* históricamente configurada, de las estrategias elaboradas individual y colectivamente por los trabajadores y de su interacción con el entorno.

Teórica y empíricamente, la estrategia de la calidad-jat puede transformar las relaciones laborales en dos sentidos:

1. En el *proceso* de introducción de esta estrategia las *formas de relaciones laborales* pueden ser transformadas, incluso de manera radical. Es decir, el *orden empresarial* puede cambiar en tal magnitud que los actores pueden ser excluidos –caso de trabajadores o sindicatos-, lo cual supone replantear las relaciones entre empresa-sindicato, empresa-trabajador, trabajadores-sindicato, o entre los mismos trabajadores. El caso extremo es el de las *relaciones antagónicas*, cuando existen no es viable introducir la estrategia de la calidad-jat.
2. Los *grupos de trabajo*, más específicamente, el paso del trabajo en línea al trabajo en grupo, transforma las *organización de trabajo y las relaciones de trabajo* -los códigos morales y los roles de trabajo, tanto de jefes como de los operarios-. Esos cambios tienden a homogeneizar las formas de trabajo en las diferentes empresas debido a la alta discrecionalidad empresarial para regular estos terrenos.

Teórica y empíricamente, la estrategia de la gestión de la calidad-jat requiere *condiciones* mínimas en términos de relaciones sociales y de instituciones, de ahí la fuerza transformadora que en un momento dado puede llegar a tener, si se adelanta de manera decidida. Como en su momento se anotó, la gestión de la calidad-jat demanda relaciones de confianza entre empresa y trabajadores, dispositivos técnicos flexibles y relaciones o instituciones igualmente flexibles, tanto en el ámbito de la contratación como en la organización del trabajo. En este sentido, por ejemplo, la inflexibilidad contractual y productiva no son concebibles en el modelo de gestión de la calidad, estas instituciones deberán ser removidas si se quiere avanzar en ella.

Los posibles efectos de la gestión de la calidad-jat, tanto en las *forma de relaciones laborales* como en la *organización y las relaciones de trabajo* llevan a

dividir esta cuarta parte en estos dos grandes temas. El primero se pregunta si el *proceso* de introducción de la gestión de la calidad ha demandado la transformación o no de las *formas de relaciones laborales* y de qué dependen los cambios. En el segundo tema se indaga cómo contribuye esta estrategia a cambiar la *organización del trabajo*, para lo cual se pregunta en qué consisten los *grupos de trabajo* y sus implicaciones en las tradiciones de trabajo, en la autonomía y la cooperación, además en los roles de trabajo.

A estas alturas del trabajo no sobra recordar las empresas estudiadas, cuyos criterios de selección fueron expuestos en la parte metodológica. La pretensión del cuadro 20 es mostrar los parámetros empleados para la selección de las empresas que sirven de material empírico para contrastar la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores.

Cuadro 20
Formas de relaciones laborales existentes antes de la introducción de la gestión de la calidad-jat, empresas estudiadas

Empresa	Relaciones laborales	Existencia de sindicato
Sofasa	antagónicas	Sí
Colmotores	Antagónicas	Sí
Cementos	Antagónicas	Sí
Incolbestos	Neopaternalistas	No
Textiles	Neopaternalistas	Sí (dos)
Colgate	Neopaternalistas	no sindicato, hay Pacto colectivo*

*Hay que recordar que la figura de Pacto Colectivo en Colombia supone la exclusión del actor sindical (ver capítulo seis). La empresa presenta un contrapliego y si éste es firmado por la mayoría de los trabajadores, se conforma un Comité de Pacto para su regulación, integrado por directivos empresariales y trabajadores.

En la medida en que la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores considera la *empresa* como la unidad de análisis fundamental para el abordaje de

los cambios en las relaciones laborales, es necesario detenernos, aunque sea someramente, en la relación que subyace a la relación entre empresa y trabajadores (Prieto, 1986, 1992, 1994).

Prieto llama la atención sobre el carácter mercantil de la relación asalariada, es decir, entre el capital (empresas) y los trabajadores. El elemento mediador de esa relación es una mercancía, la fuerza de trabajo, que es vendida por los trabajadores y adquirida y usada por las empresas; en apariencia el intercambio mercantil salario *vs* trabajo es como cualquier otro (Prieto, 1994: 14).

La cuestión es que el trabajador no intercambia trabajo sino fuerza de trabajo, esto queda explícito en el momento mismo en que el trabajador debe poner en acto su fuerza de trabajo. A partir de ahí surge una diferencia radical en las condiciones de intercambio mercantil que definen a cada una de las partes. El capital es cristalización de trabajo muerto, separable de sus sujetos-propietarios, mientras la fuerza de trabajo es trabajo vivo, en potencia, inseparable de su portador. Es decir, el propietario del capital puede enviar a su capital a “trabajar” sin ir él mismo mientras el trabajador tiene que poner él mismo en acto su fuerza de trabajo para que pueda ser usada. De esta forma, aunque el trabajador esté sometido a un intercambio mercantil con reglas de juego semejantes a las del capital, sus condiciones en tanto jugador son diferentes (Prieto, 1994 14).

Esta inseparabilidad entre fuerza de trabajo y trabajo tiene una doble consecuencia:

1. “Dado que la adquisición de la fuerza de trabajo del trabajador por parte de la empresa no puede menos de darle a ésta el derecho a usarla (de otro modo no la adquiriría), su uso va a traducirse en una relación de dominación de la empresa y de dependencia del trabajador; de este modo, lo que parecía en un principio una relación entre iguales (un comprador y un vendedor) se convierte ahora en una relación desigual (uno manda y otro obedece).

2. En el intercambio mercantil el trabajador se va a ver obligado a poner mucho más que su fuerza de trabajo; va a tener que poner su propio ser como trabajador; y como su ser de trabajador es inseparable de su ser total (hombre/mujer, casado/soltero, joven/adulto...) va a tener que poner parte de su propia vida" (Prieto, 1994: 15).

En este sentido las "condiciones de trabajo" entran a formar parte de unas relaciones mercantiles en las que en principio no tenían cabida. En la relación salarial la empresa –el capital- tiende a gestionar su fuerza de trabajo con base en criterios exclusivamente mercantiles (máxima diferencia entre sus costes y sus resultados). El trabajador se comporta según la misma "lógica mercantil" (maximización del precio de su fuerza de trabajo) pero el capital somete su "ser total" a un tiempo y a un espacio determinado, así el trabajador -colectivo o individual- rebasa esta lógica en defensa de la "lógica de la vida". De la contradicción y conflictividad entre estas dos lógicas es de donde surge la cuestión (ineludible) de las condiciones de trabajo (Prieto, 1994: 15).

A pesar de la asimetría de poder entre capital y trabajo, la fuerza de trabajo, a diferencia de otros "factores productivos", posee un rasgo sustancial a ella: "*la impredecibilidad e incertidumbre consustancial a su uso*" (Prieto, 1992: 92).

Es necesario añadir al análisis de Prieto lo siguiente. De acuerdo con una valoración históricamente construida del papel de la fuerza de trabajo en el proceso productivo, al capital no le basta que el trabajador ponga en acto su fuerza de trabajo sino que demanda de éste que la potencie al máximo. Es decir, bajo una orientación taylorista el capital buscará potenciar la fuerza física, la habilidad manual y la disposición a cumplir ordenes estrictas, por ejemplo. Bajo el esquema de la calidad total se procura que el trabajador potencie sus habilidades técnicas, sociales y físicas. Si bien el intercambio mercantil le garantiza al capital la puesta en acto de la fuerza de trabajo del operario, no le asegura su potenciación máxima, reclamada ahora por la estrategia de la calidad

total. Es en esta lucha entre el capital y el trabajador por potenciar la fuerza de trabajo donde radica parte de la incertidumbre e impredecibilidad de esta particular relación mercantil. Es una lucha por poner en acto y en potencia la fuerza de trabajo. Por la impredecibilidad del comportamiento productivo de la fuerza de trabajo en todos los momentos de su gestión, su puesta en acto demanda del capital sus mayores retos y problemas, por ello no sólo acude a estrategias coactivas sino persuasivas y/o de negociación. Con la introducción de la gestión de la calidad total-JAT el reto es mayor.

“En primer lugar la empresa nunca sabe con precisión el resultado que pueden dar los trabajadores que aspiran a incorporarse o se incorporan de hecho (a ella). De ahí que los científicos sociales hablen de que, a la hora de reclutar, los empresarios sólo pueden servirse de “señales” (Spence, 1973). (...) En segundo lugar, porque una vez que un trabajador ha sido incorporado a una empresa, queda aún por dar un paso cualitativo: el de convertir su capacidad de trabajo en trabajo real; y ahí es donde puede jugar su papel la capacidad de resistencia (de la mano de obra) de la que habla Landes (1979) (...), cuyo soporte, puede, además, ser tanto individual como colectivo. Y, en tercer lugar, porque, dado que, a lo largo del tiempo, y a veces de un modo radical, las empresas consideran tener excedentes (...) de mano de obra, no es posible prescindir de ésta como se hace con una máquina de tecnología obsoleta. Los afectados no suelen admitirlo de buen grado y además, en especial, cuando se trata de despidos colectivos, pueden encontrar la solidaridad del resto de sus compañeros” (Prieto, 1989: 34-35) (Prieto, 1992: 93).

Pero *“la incertidumbre no se explica por el hecho de la naturaleza misma del “factor trabajo”, sino también es un hecho relacional: el trabajador se incorpora y actúa en la empresa en condiciones permanentes de enajenación y dependencia”* (Prieto, 1992: 93). Si bien estas enajenación y dependencia no dejan al operario desprovisto de estrategias –colectivas e individuales- de resistencia y de cooperación frente al capital, sí le restan eficacia, como se ilustrará en los estudios de caso.

Con los estudios de caso se quiere contrastar empíricamente las estrategias empresariales ligadas a la puesta en acto y en potencia de la fuerza de trabajo;

pero no cualquier puesta en acto sino sólo aquella vinculada a la introducción de la estrategia de la gestión de la calidad total- JAT.

Como los cambios en las *formas de relaciones de laborales* y en las *condiciones de trabajo* han supuesto algún tipo de conflicto, nos detendremos en este concepto, para lo cual se hace uso de la tipología planteada por Edwards y Scullion (1987) en su texto *La organización social del conflicto laboral, control y resistencia en la fábrica*, expuesta en el capítulo uno.

Si bien aquí se parte del reconocimiento de un conflicto estructural y de la existencia de relaciones contradictorias entre capital y trabajo, se señala que su carácter antagónico es histórico y que es necesario estudiar los hechos concretos y las particularidades de los procesos productivos para determinarlo. El hecho relacional en el que el trabajador se incorpora y actúa en la empresa en condiciones permanentes de dependencia, lleva a que la contradicción que existe entre capital y trabajo asuma diversas formas o expresiones acordes con la particularidad histórica de cada orden empresarial o social.

Aunque la estrategia de gestión de la calidad total-jat trae consigo la flexibilización o abandono de instituciones y la reevaluación de formas de trabajo asociadas a propuestas tayloristas, este trabajo ilustra, a través de estudios de caso, cómo los cambios en sí mismos no son fuente necesaria de conflicto laboral abierto, éste depende de la *forma* de relación laboral en que están inscritos, de las tradiciones de trabajo, del poder social de negociación formal e informal de los trabajadores, en especial de aquellos afectados directamente por los cambios, además de la relevancia de dichos cambios para los trabajadores, es decir, si atentan contra aspectos sustanciales referentes a las formas y contenidos de trabajo, al tiempo de trabajo y a las relaciones de autoridad y de cooperación entre los trabajadores. Este enfoque no implica que se desestime el hecho de que

no basta que los cambios afecten negativamente a los trabajadores sino que éstos tienen que ser asumidos e interpretados de esta manera. En este sentido, el famoso dictamen de Thomas “*si los hombres definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias*” tiene que armonizarse con la réplica de Merton “*si los hombres no definen como reales las situaciones que lo son, éstas son, sin embargo, reales en sus consecuencias*” (citados por Lamo, 1990: 63).

En esta investigación no interesa estudiar el conflicto en sí mismo sino el conflicto vinculado a esta estrategia de gestión empresarial y eso a pesar de las contradicciones y dificultades de la estrategia de la calidad, que incluyen la existencia de dispositivos técnicos muy heterogéneos, algunos de ellos poco flexibles; una gerencia con débil formación en la gestión de la calidad-jat y en el uso de indicadores de gestión, portadora de una tradición autoritaria en el manejo de los recursos humanos; mandos medios que asocian estos programas a pérdida de poder; trabajadores con baja escolaridad y calificación técnica y relaciones de baja confianza entre capital y trabajo.

Por último hay que señalar que aunque la presente investigación no se ciñe al estudio del conflicto en el trabajo, en el caso colombiano el conflicto en el centro de trabajo no ha sido muy estudiado. Sin embargo, las empresas se convierten cada vez más en laboratorios a los que se acude para traspasar la frontera de las motivaciones de los actores empresariales y sus acciones; para interpretar la articulación de las estructuras sociales, económicas y políticas y las acciones empresariales; para determinar las múltiples mediaciones que atraviesan las estrategias empresariales; para asomarse a ese mundo de control, de resistencia y de cooperación que significan la fábrica y la empresa y para distanciarse de análisis voluntaristas o deterministas que impiden vislumbrar los sueños y angustias de los trabajadores y la incertidumbre de los directivos empresariales.

***TRANSFORMACIÓN DE LAS
RELACIONES LABORALES,
RELACIONES ANTAGÓNICAS***

El caso de Sofasa

CAPÍTULO OCHO

La pretensión de este capítulo es contrastar empíricamente la capacidad de transformación que pueden tener las estrategias empresariales, específicamente la gestión de la calidad total-jat, sobre las relaciones laborales. Teórica y empíricamente su implementación demanda condiciones particulares, razón por la cual puede transformar las relaciones laborales, incluso de manera radical - exclusión de actores: trabajadores o sindicatos-, como puede ser el caso de las *relaciones antagónicas*.

Además de lo anterior también se quiere contrastar empíricamente si la repercusión de la gestión de la calidad total-jat sobre las relaciones laborales esta mediada por la capacidad que tienen las *relaciones laborales existentes* y las *estrategias individuales y colectivas de los trabajadores* para filtrar esta estrategia empresarial y limitar la libertad de acción individual de la empresa y de los demás actores.

El caso de Sofasa nos sirve de material empírico para después hacer dos comparaciones con otros estudios de caso. Una, tomando un estudio de caso que ilustra las relaciones *neopaternalistas*, observar si la estrategia de la gestión de la calidad-jat demandó la transformación de las relaciones laborales en una magnitud similar a las relaciones *antagónicas*. Dos, tomando dos empresas más con *relaciones antagónicas* observar si las estrategias sindicales fueron similares y qué efectos tuvieron en las relaciones laborales.

Para este capítulo en particular, en un primer momento se reconstruyen históricamente las relaciones laborales existentes en Sofasa *antes* de la introducción de la gestión de la calidad; seguidamente se muestra cómo se introduce dicha estrategia, qué herramientas se implementan y en qué medida las relaciones e instituciones existentes obstaculizan o favorecen su implementación,

y cuáles son las respuestas de los trabajadores para obstruir o permitir dicha estrategia empresarial.

Aunque teóricamente se plantearon las mismas inquietudes para todos los estudios de caso y en el momento de la recolección de la información todos fueron abordados con similar detenimiento, cabe señalar que la exposición de los casos es bastante desigual pues los elementos teóricos y el objeto material han terminado imponiendo la extensión de los textos. Es así como las relaciones *antagónicas* demandan un amplio espacio, no sólo por la riqueza de la información sino porque teórica y empíricamente esta relación exige considerar no sólo al sindicato sino a actores externos a la empresa. En el caso de las *relaciones neopaternalistas* la situación diferente pues puede o no existir el actor sindical, lo cual abrevia la exposición de dicho caso. Con esta salvedad, exponemos a continuación el caso de Sofasa y en el siguiente capítulo se comparan los efectos de esta estrategia en Incolbestos empresa regida por *relaciones neopaternalistas*.

8.1. RELACIONES LABORALES PREVIAS A LA INTRODUCCIÓN DE LA GESTION DE LA CALIDAD

Como ya se señaló este tipo de relaciones laborales fue típica en Colombia entre la década del sesenta y ochenta, en importantes empresas del sector estatal, en empresas multinacionales y en menor medida en aquellas con capital familiar. Fue común hallarlas en empresas grandes y en sectores como el automotor, bancario, petrolero, cementos y en la zona bananera, entre otros.

Hasta comienzos de los años ochenta, Sofasa se consideró como la primera ensambladora del país en términos de volúmenes de producción y capacidad instalada. Su sindicato era una de las diez organizaciones con mayor capacidad de negociación del país. Tipifica la relación *antagónica* configurada en algunas empresas colombianas que, por su poder de negociación más que por su número, han jugado un papel importante en la configuración de las relaciones laborales a nivel macro. Involucra tanto a actores internos como a los externos a la empresa –partidos o grupos políticos de izquierda entre los que se cuenta el influjo de la guerrilla- que contribuyeron a la cristalización de este tipo de relación y a la criminalización de la acción sindical en el país.

Antes de dar inicio al estudio de esta forma de relación laboral, es necesario señalar que hasta 1990 Sofasa era una empresa mixta, con capital estatal y externo, situación que puede explicar el grado de radicalidad de las relaciones laborales¹. Sin embargo, el contexto social y político pudo tener un carácter igual de determinante en el caso de Cementos, empresa familiar insertada en un municipio industrial con una alta tradición política, que, igual que Sofasa,

¹ Sofasa era una empresa mixta, conformada con capital estatal y de una multinacional. Hasta 1986 era la empresa automotriz más grande y con mayor producción del país -en 1979 concentraba el 51,4% del mercado-. Dentro del marco de la política de privatización, y tal vez por exigencia de los nuevos grupos interesados en invertir en Sofasa -capital japonés y colombiano: Grupo Santodomingo-, el Estado vendió su cuota de participación que era del orden del 49,75%. En 1990 las empresas con capital estatal y el IFI vendieron la totalidad de sus acciones a la Renault; ésta, a su vez, vendió el 25% de las acciones a Toyota y a Mitsui. Sofasa abandonó su estatus de empresa mixta y pasó, por corto tiempo, a manos de multinacionales. En 1994 Bavaria, una de las empresas más exitosas del grupo Santo Domingo, adquirió el 51,29% de las acciones y asumió la dirección de la empresa. El Grupo Santodomingo hace parte de los cinco grupos económicos que manejan el 30% del sector empresarial colombiano. Es el segundo grupo económico más importante del país y el octavo en América Latina. Julio Mario Santodomingo, cabeza del grupo, fue considerado por la revista Forbes como uno de los hombres más ricos del mundo. Para Diciembre de 1993, el grupo mostraba "en sus activos a seis sociedades dedicadas a la fabricación de cerveza o de sus materias primas; otras doce que pertenecen al sector financiero; trece dedicadas a las actividades industriales, dos al petróleo, tres a los servicios aéreos, una a la pesca y una a radio y televisión". El Tiempo, "Avance", Sept.19, 1994: 21-33.

atravesó por un período de relaciones de alta radicalidad entre empresa y trabajadores.

A continuación se realiza un recuento de la configuración de *relaciones antagónicas* en Sofasa, relaciones bajo las cuales, teórica y empíricamente, era muy difícil adelantar la gestión de la calidad total-JAT.

8.1.1. Historial de relaciones antagónicas, década del setenta y ochenta

El estudio de las relaciones laborales en Colombia requiere del reconocimiento de actores externos a la empresa que influyen sobre las formas y mecanismos de regulación de las relaciones laborales. Estos actores externos son los partidos o grupos políticos, en este caso, los llamados de izquierda y los grupos armados.

La legalización de la exclusión de los partidos o grupos de izquierda del juego político a través del Frente Nacional llevó a la polarización y radicalización de las fuerzas políticas. En la década del sesenta, la izquierda se apoyaba en algunas organizaciones obreras para reclutar y contar con soporte logístico para avanzar sobre un proyecto político cuyo éxito le parecía inminente (López de la Roche, 1994).

A partir de la década del sesenta, como consecuencia de la Revolución Cubana, y después de la división Chino-Soviética, la izquierda colombiana se fragmentó ideológica y políticamente a raíz de lo cual el Partido Comunista Colombiano - PCC- perdió liderazgo sobre la izquierda. La década del setenta se caracterizó por el surgimiento de gran cantidad de grupos políticos, algunos de ellos respaldados por la guerrilla, lo cual contribuyó a la fragmentación de las organizaciones de los trabajadores.

La "*combinación de todas las formas de lucha*" (política-militar) preconizada por algunos grupos de izquierda y la asociación sindicato-grupos armados criminalizó la acción sindical. La lógica de la retaliación² y del enfrentamiento permanente entre capital y trabajo, no favoreció la construcción de relaciones de "confianza" basadas en el reconocimiento mutuo de intereses comunes y diferentes entre las partes, y en el respeto a los procedimientos y acuerdos.

La pérdida de autonomía de las organizaciones sindicales por la sobreposición de los intereses de los partidos, e incluso de la guerrilla, configura en Colombia un tipo de relaciones industriales que llamaremos *antagónica*, de cuyo influjo no logran escapar un buen número de sindicatos, en especial aquellos vinculados a empresas grandes con capital extranjero o inversión estatal.

El sindicato de industria de Sofasa surgió clandestinamente en 1971 y, como la gran mayoría de las asociaciones sindicales colombianas, subvirtió el orden interno de la empresa; fue creado por trabajadores sin mayor formación política pero que tenían claro o intuían lo "*justo e injusto*" del orden.

Para las directivas de Sofasa el sindicato de industria o rama era sinónimo de sindicato de izquierda. Decididas a no permitir el fortalecimiento de un sindicato "politizado" optaron por apoyar la formación de una organización de base llamada "Sintrasofasa" para restarle fuerza y autonomía al naciente sindicato de industria. El sindicato de industria envió una comunicación al Ministerio de Trabajo protestando por la arbitrariedad de la dirección empresarial en los siguientes términos:

² Según el diccionario de la Lengua Española, retaliación es una expresión usada en países hispanoamericanos que significa represalia (respuesta de castigo o venganza). Por el uso frecuente dado en Colombia a esta palabra, aquí se seguirá utilizando con este significado.

"Un grupo de 80 nos afiliamos a esta organización sindical, ... La compañía unilateralmente inició una violenta persecución sindical, habiendo despedido varios trabajadores ... además de los despidos suspendieron a varios sin justificación e instigó a los jefes de cadena y producción para ofrecer ascensos y aumentos salariales para que no aumenten el sindicato de industria; a los que no quieran hacerlo les impusieron más cargas de trabajo, amenazas de despidos ... a finales de enero del mismo año, patrocinó la fundación de *sindicato de base* en coordinación con el sr... representante de la CTC en la resolución de FESTRAN" (Archivo: Ministerio de Trabajo, cursivas nuestras –c.n-).

La primera convención colectiva, firmada entre la empresa y Sintrasofasa, desconoció al sindicato de industria. Este acto creó una división entre las organizaciones que sólo terminó a principios de los años 80³, con un sindicato de industria completamente debilitado.

Algunos de los puntos de la primera convención fueron: auxilios de muerte del trabajador, maternidad, matrimonio y dotaciones, becas para familiares, pago de incapacidad y suministro de un litro de leche a pintores y latoneros; además la empresa se comprometió a apoyar la fundación de una cooperativa, fomentar el deporte y aportar para la formación de un fondo de salud prepagada.

El énfasis en aspectos económicos caracterizó la primera etapa de las negociaciones; posteriormente Sintrasofasa fundamentó la negociación en aspectos normativos (regulación de contratación y condiciones de trabajo).

Esta primera negociación distanció a los trabajadores de Sofasa de la gran mayoría de los trabajadores colombianos, sobre todo en materia prestacional. El origen de un mayor bienestar de los trabajadores obedeció, inicialmente, a una

³ Hasta 1980 las relaciones entre el sindicato de industria y el de base se caracterizaban por la pugna por el poder y control sobre las bases. Los conflictos llegaron a tal punto que eran frecuentes las demandas ante el Ministerio de Trabajo del sindicato contra el de base por ilegalidad.

política empresarial temerosa del fortalecimiento del sindicato de industria. Los trabajadores empezaron a ser reconocidos socialmente como parte de una "*clase obrera privilegiada*", en términos relativos.

No obstante, la empresa no cumplió algunas cláusulas pactadas, como lo señala la correspondencia interna del sindicato, presentada por Toro y Vanegas en su libro:

"El sindicato considera que la empresa debe adoptar una política clara frente al Sindicato de Base, por cuanto los ligamentos establecidos en unas buenas relaciones obrero-patronales, fueron abruptamente cambiados por sistemas que no están claros para esta organización (.). La empresa no ha dado cumplimiento cabal a la Convención Colectiva vigente, a pesar de que hace seis meses se pactó" (Toro, et al, 1993: 56. Correspondencia enviada, Nov. 25 de 1971).

El incumplimiento de lo pactado es reiterativo en los empresarios colombianos; el Ministerio de Trabajo lo señala como una de las causas más frecuentes de paro o huelga en el país. En esta primera etapa los dirigentes sindicales de Sofasa se mostraron sumisos y respetuosos con las jerarquías de la empresa, como se observa en correspondencia enviada por el sindicato a la empresa:

"Muy apreciado doctor: la presente para rogarle muy comedidamente se digne a hacer el trámite necesario para la consecución de un permiso sindical remunerado...". Otra reza así: "De conformidad con las normas legales, respetuosamente solicitamos a usted se sirva concedernos permiso para efectuar la Primera Asamblea del Sindicato..." (Toro, et al, 1993: 58. Correspondencia: 16/04/71).

Pero, lentamente, el discurso se volvió contestatario. El boletín Unitario, No.23/73 muestra este giro.

"Estamos viendo que la empresa no corresponde a esa voluntad y cariño con que los trabajadores hemos tratado de sacar adelante nuestra empresa para que sea orgullo del país y de nosotros mismos (...) Es muy desmoralizador los malos tratos que nosotros recibimos de los jefes y la falta de atención a reclamos que los sindicatos presentan ante los ejecutivos de la empresa (..) abusando de la buena voluntad de los directivos sindicales que hacen esfuerzos porque se comprenda que somos amigos de las buenas relaciones obrero patronales y de que todo marche en armonía para beneficio de las partes. Es bueno que todos los trabajadores se den perfecta cuenta de quién es el que estanca todo y que parece, está confundiendo las buenas intenciones y paciencia de los sindicatos, con el entreguismo o la pasividad".

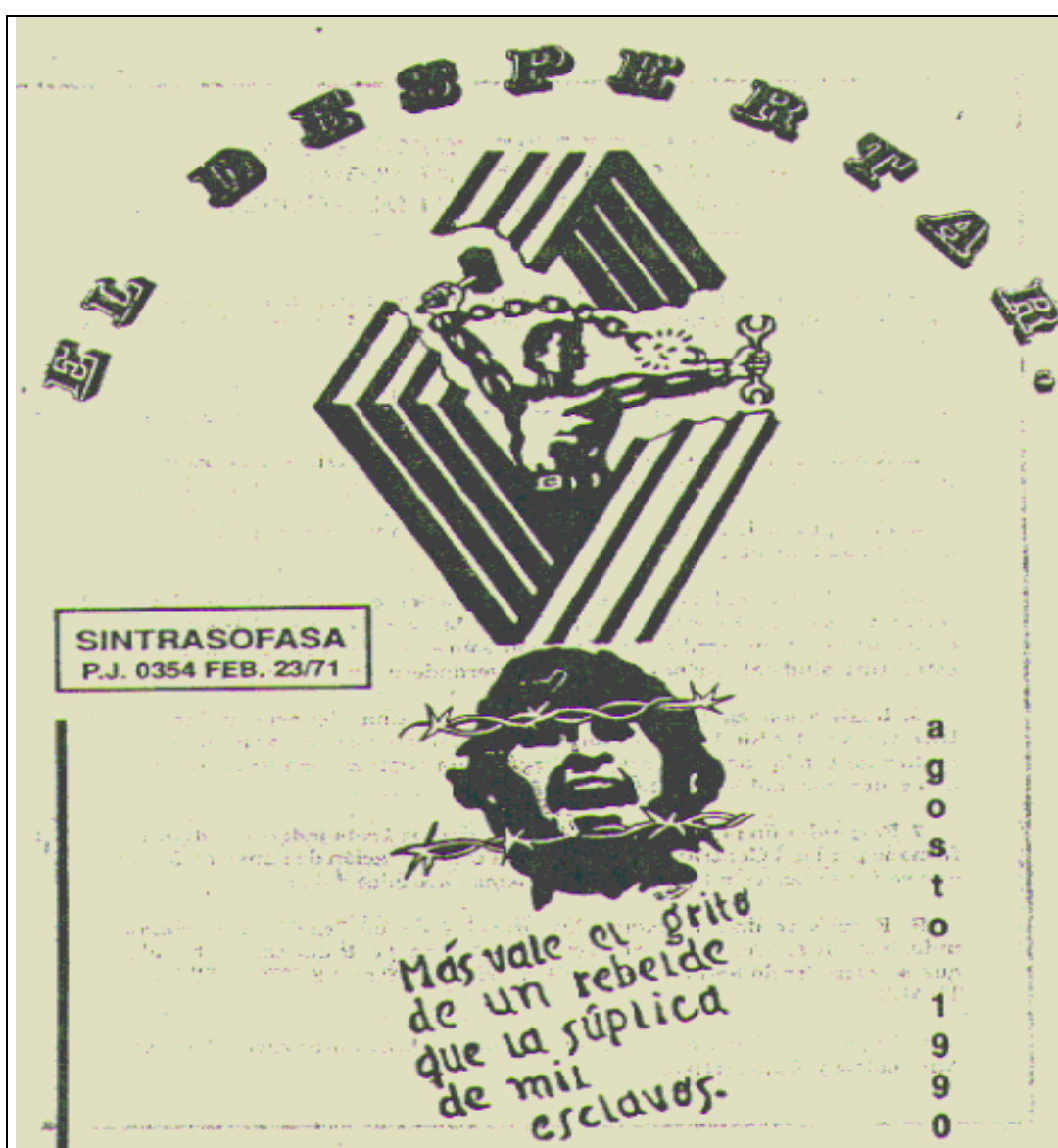
En 1975 la empresa perdió el control de Sintrasofasa. El sucesivo incumplimiento de lo pactado condujo a los líderes sindicales, que no tenían mayores contactos políticos, a buscar asesoría externa para presionar dicho cumplimiento. Esta labor fue asumida por el Bloque Sindical Independiente, reconocido inicialmente por su rechazo radical a las dos Centrales Obreras (CTC y UTC) a las que consideraba como "*patronales*" y a la CSTC por su carácter "*revisionista*", y por la influencia que sobre él tenían las células urbanas del ELN (Ejército de Liberación Nacional), conocido como el grupo guerrillero más radical del país por sus acciones terroristas⁴.

Con el influjo de los partidos de izquierda y los grupos armados, los métodos de trabajo, los discursos y las relaciones industriales dieron un giro de 180 grados. Sintrasofasa inició una fase de politización orientada por los principios conocidos como "los cinco antis": *antipatronal*, *antielectoral*, *antioligárquica*, *antimperialista* y *antirrevisionista*. Este doctrinario orientó el quehacer sindical hasta los años noventa.

⁴ La influencia de los grupos armados en Sintrasofasa no fue igual en todas las seccionales. En un tiempo en la planta de Duitama estuvieron los militantes del M19 y una línea del Partido Comunista y en la de Envigado e Itagüí, los del ELN Partido Marxista-Leninista (El COSACO). Sin embargo, la ideología predominante era la orientada por el ELN. Esta investigación se centra en el caso de Sofasa-Envigado.

La radicalidad de los discursos y los comunicados acompañados de símbolos alusivos a una relación de lucha antagónica caracterizaron las formas de comunicación con las bases (ver logotipo de los boletines).

Figura 13
Portada boletín El Despertar, Sintrasofasa



"Coincidiendo con su interés objetivo, el proletariado tiene la misión histórica de suprimir el sistema capitalista de producción, es decir de abolir la sociedad de clases; ... una clase que forma la mayoría de todos los miembros de la sociedad y de la que nace la conciencia de que es necesaria una revolución radical, conciencia que naturalmente puede llegar a desarrollarse también entre las otras clases, ..." (El Despertar, Sintrasofasa, Agosto 1990, "Proletariado y Revolución").

Las relaciones sociales se polarizaron y asumieron la *forma antagónica*. El principio de identidad entre los trabajadores se construyó en torno a un adversario común y un campo del conflicto que transcendía el ámbito de la empresa. Los proyectos políticos rebasaron los marcos sindicales, el sindicato ganó autonomía respecto a la empresa pero la perdió frente a los partidos de izquierda o representantes de la guerrilla a través de organizaciones dentro del Bloque Sindical Independiente.

Las relaciones de choque y la declaración de hostilidades determinaron las formas de lucha de Sintrasofasa, sus acciones se apoyaban en los *Comités de Base* integrados por pequeños grupos de trabajadores altamente comprometidos con la lucha sindical y en grupos externos a la empresa.

La dirección empresarial también asumió una posición radical, no aceptaba la existencia de intereses diferentes a los de la empresa misma. El discurso de la *unidad de intereses* era tan radical como el del *enemigo de clase* enarbolado por el sindicato; fue asumido, de una u otra forma, por los directivos empresariales quienes buscaban erradicar al "enemigo interno".

8.1.1.1. El quehacer sindical como vocación

Las década del 70 y parte de la del ochenta se caracterizaron por una permanente discusión política nacional en torno a si la vía más adecuada para acceder a una

sociedad más igualitaria era la democrática o la revolucionaria; estas dos alternativas generaron división en los sectores políticos y en algunas organizaciones sindicales. Los líderes de Sintrasofasa se unificaron en torno a la ideología "de lucha de clases" orientada por el seguimiento de los "5 *antis*", pero se diferenciaron en el método.

En la planta de Envigado existían dos corrientes: la radical, próxima a las sugerencias de grupos como A Luchar -conocido como el brazo político de el ELN-, y la "democrática", menos radical y próxima al Partido Socialista de los Trabajadores.

"La diferencia entre los grupos en términos de táctica era LA PRESIÓN. A Luchar presionaba más, aunque el Partido de los Trabajadores también lo hacía a través de la huelga, los mítines, pero antes de la acción de hecho, buscaban el diálogo, por lo menos para tener el argumento de decir que se había agotado esa vía. De pronto los de A Luchar eran mas directos, sin embargo, todos terminaban dialogando entre ellos, y con la empresa obviamente. La discusión interna era muy buena, las convenciones de delegados era muy buenas aunque se discutía a nivel de lo político, nos llenábamos de elementos y argumentos para llevar a la empresa, aquí salían elementos importantes para informar a los trabajadores, se respetaban mucho. Lo mas importante que había, a pesar de las diferencias ideológicas, era un gran acuerdo en entender que la empresa era capitalista y la organización sindical de izquierda. Capitalista, internacionalista, ... Se conoce que otras organizaciones están más por favorecer los intereses del patrón que los de los trabajadores, nosotros no... (Operario retirado)."

Esta división incidió en la toma de decisiones y en la elección de los líderes. La competencia entre los dos grupos por el control del sindicato hizo que la elección de sus miembros pasara por un proceso riguroso de selección, determinado por los principales líderes militantes de los respectivos partidos políticos, sin considerar la participación real de las bases. Un líder comenta: "*Me preguntaban, qué Juancho, este muchacho lo podemos entrar a la plancha o no? yo respondía: este todavía no, todavía le falta*".

La "formación" era una etapa preparatoria en la cual el trabajador se adentraba en el conocimiento de manuales marxistas, es decir, lo que suele llamarse "adoctrinamiento"; debía participar activamente en los mítines, paros, operaciones tortuga y demás actividades sindicales; después, si lograba granjearse la confianza de los directivos sindicales, podía participar en un *Comité de Base*, lo que significaba la entrada al grupo de "parceros", de "camaradas".

La selección inicial, en especial la llevada a cabo por el grupo más radical, se hacía entre las jerarquías de la organización y no en las bases. En esta etapa la realización de una carrera sindical dependía de la aceptación de los grupos sólidamente conformados, que tenían gran poder de exclusión. Este criterio selectivo, de carácter cerrado, respondía al honor y abnegación que supone el liderazgo sindical.

Hasta los años ochenta en Sintrasofasa no era viable vivir *del* sindicato, la única opción era vivir *para* el sindicato⁵. Era un compromiso moral, ingresar era hacer parte de la cofradía, de los "guerreros". El líder no estaba escindido entre el trabajo sindical, el político y el laboral. El sindicato, en tanto cristalización de los intereses y poder de los trabajadores, se convertía para el dirigente sindical en una institución omnipresente, saturaba el espacio y el tiempo. Al hacerlo, se convertía en una institución total. Su compromiso sindical tenía rasgos fundamentalistas que lo obligaban a cambiar sus prácticas privadas so pena de ser tachado de inconsecuente. Según Toro y Vanegas:

⁵ Según Toro, *et al*: "El nuevo compromiso era también de carácter moral lo que se llevaba al extremo de renunciar a cualquier beneficio económico de tipo personal, por lo que le aclaraban a los trabajadores que representaban que su labor no era "una cosa buena, para ganar plata; era una cosa de sacrificio, eso requería sacrificio" (1993: 83). En una entrevista un sindicalista agrega a estos comentarios: "La empresa nos ofrecía carros, ... en la negociación del 81 ganamos un carro, después íbamos a utilizar un carro para el sindicato pero la gente se opuso ... de lo clasistas que éramos hasta religiosos. La empresa nos ofreció viajes a Europa para conocer plantas pero el sector más radical se opuso, se negó, dijo que los iban a envenenar ...".

"(los directivos sindicales)... debían dar ejemplo, se sentían obligados a someterse a una férrea disciplina personal y colectiva que abarcara hasta la prohibición de hablar con los directivos del sindicato de industria; no ir nunca solos ante los mandos de la empresa; ... no gestionar prestamos ante la empresa, "pues si los aceptamos nos puede comprometer no sólo a los directivos, sino al sindicato (y) como los directivos somos los obreros más consecuentes tenemos que hacer sacrificios", y tener como prioritaria la labor sindical, que a veces se concebía de manera radical como "*la obligación de defender a sus asociados, así estos no tengan la razón*" (Toro, et al. 1993:83-84. Reunión Junta directiva, feb. 23/74, c. n).

Bajo estos principios se formaron algunos de los líderes más representativos de Sintrasofasa, en especial los simpatizantes con la línea del ELN. Líderes reclutados entre 1977 y 1979, después de que la empresa despidió a la Junta Directiva en 1975 por dirigir un paro considerado como ilegal por el Ministerio de Trabajo. Ingresaron trabajadores "envenenados", al decir de un supervisor, con mayor escolaridad y conocimientos técnicos, con inquietudes sociales o con experiencia en la militancia política de partidos de izquierda.

De esta "camada" salieron los líderes más radicales de la historia de Sofasa, aunque con pasados diversos. Trabajadores que llegaron a la empresa con una alta disposición para trabajar por la colectividad y allí radicalizaron sus posiciones; otros, con una amplia militancia política, hicieron de su trabajo en la empresa una continuación de su actividad partidista y la convirtieron en un medio para la realización de la política. Un dirigente sindical comenta:

"Desde cuando contaba con 15 años vengo trabajando en grupos juveniles: teatro, organización de paseos, alfabetización... trabajé en la parroquia, en la acción comunal... No pertenecía a ningún partido. Me atrae el hecho de luchar por la colectividad, aportar a un proceso, mejorar las condiciones de vida de la gente, hay mucho atropello. Yo he sido muy exigente. Me gustaba la disciplina, muy exigente. Antes de cumplir un año en la empresa me nombraron como delegado. En 1984 me nombraron miembro de la directiva nacional y

combinaba el trabajo sindical con el popular. Yo exigía que el obrero fuera íntegro, debía integrarse a la población, es decir, realizar trabajo en los barrios".

Otro líder comenta su experiencia:

"Cursaba sexto semestre de ingeniería cuando decidí retirarme y entrar a Sofasa para hacer actividad política. En esa época era militante del PST y el trabajo en las fábricas era una deber del partido....Mi papá y mi mamá casi se mueren, nunca se imaginaron a su hijo obrero, esperaban un doctor. Les partía el alma verme partir para la fábrica con mi portacomida. Yo era berraco y a los 20 meses de ingresar era dirigente nacional de la organización".

La pasión por la actividad sindical y la forma de reclutamiento posibilitó una homogenización de las orientaciones, a pesar de la división interna, y una comunicación permanente con las bases que contribuyeron a legitimar el quehacer sindical; no obstante las formas poco democráticas de elección de los líderes y la relación con los trabajadores. Estas prácticas entraron en crisis a finales de los años ochenta cuando la actividad sindical se convirtió en "refugio" para proteger trabajadores de posibles despidos y la organización se distanció de las bases.

8.1.1.2 La asociación sindical y los actores sociales

La organización adelantó una estrategia de orden sindical y político para lo cual desplegó políticas de *integración* y de *protección incondicional* para con los trabajadores. La fábrica se convirtió en un espacio de trabajo y de politización de un grupo significativo de operarios. Bajo una orientación de lucha de clases, los líderes sindicales se dieron a la tarea de esclarecer el mundo y su situación a los trabajadores, su misión era formar un obrero nuevo: político, solidario, comprometido con la lucha sindical e interesado en un proyecto de país. La

fábrica era el mejor espacio de construcción y materialización de utopías porque en esa cotidiana conversión de la fuerza de trabajo en trabajo se reproducía el capital; el trabajador participaba en ese proceso de dominación y dependencia y no podría liberarse de él hasta que no asumiera una posición activa. Las mejoras en las condiciones de vida y de trabajo pasaban por la lucha de los trabajadores, pero fundamentalmente por su participación y movilización sindical. No había que esperar la disposición de la empresa a reducir su excedente, pues cada derecho había sido una conquista “arrancada” a la empresa como resultado de la organización de los trabajadores.

Las reuniones permanentes y la creación de varios órganos informativos permitieron a la dirigencia sindical una continua comunicación con los trabajadores de base quienes, en un número significativo, participaron activamente en las publicaciones y en acciones de hecho dirigidas por la organización⁶. Un jefe recuerda:

"Hubo una época en que había respaldo de la base hacia la organización. No es determinante que Sintrasofasa haya crecido porque un núcleo específico lo apoyó, es decir, que haya manejado un concepto clientelista. Hay una mezcla porque hicieron un trabajo superior al de la empresa, eso es política".

Los programas de integración y politización rebasaron los ámbitos del trabajo y se extendieron a la esfera del no trabajo: al tiempo libre del operario y al de su familia. El sindicato creó las noches culturales, programas de recreación, salidas con los trabajadores fuera de Medellín; dirigía la cooperativa y a través de los boletines no solo trataba problemas de orden nacional que reclamaban la

⁶ Boletines: Rueda proletaria, órgano informativo de Sintrasofasa, Directiva nacional; El automotor, Sintrasofasa Envigado y la Separata Educativa, Sintrasofasa.

solidaridad de todos los trabajadores sino que daba consejos prácticos para las amas de casa. Un líder sindical comenta:

"Realizábamos talleres de sensibilización para que el trabajador se integrara como persona y como dirigente sindical. Es decir, que el trabajador y en especial el líder no perdiera su razón de ser como padre, esposo. Que no vieran a los líderes como dirigentes sindicales sino como personas".

La extensión de la formación-politización a la familia obrera le garantizaba al trabajador una mayor comprensión de sus actividades extralaborales vinculadas al sindicato, además de asegurarle el apoyo en caso de paro o huelga.

La tarea de formación de un obrero nuevo que emprendió el sindicato no le representó mayor legitimidad social dentro ni fuera de la empresa. Para algunos trabajadores la politización sobrecargaba la lucha estrictamente sindical radicalizando aún más la posición empresarial; los medios de comunicación solían vincular la lucha sindical con grupos externos a la empresa muy politizados que no ponían en cuestión sólo el orden interno de la empresa sino las estructuras de poder de la sociedad en su conjunto.

La relación de los trabajadores con el sindicato era bastante diversa y estaba determinada por actores externos e internos que influían en la empresa. Entre los **externos** estaban los militantes de los partidos políticos o de los grupos armados y entre los **internos** los militantes del partido, los trabajadores sindicalmente activos, los trabajadores pasivos y los críticos pero pasivos.

Los *cuadros de los partidos políticos o de la guerrilla* que no pertenecían a la empresa, eran los **militantes externos** encargados de apoyar a la organización a través de publicaciones, venta de periódicos, campañas financieras, acciones de

solidaridad -toma de lugares públicos, mítines- y asesoría logística y apoyo económico en caso de huelga. Un líder sindical comentaba:

"A luchar es una organización de obreros, de sectores populares; influía mucho a través de sus políticas, de las tareas que colocaba, el jalonamiento de tareas. Por ejemplo, el apoyo a las huelgas; ellos organizaban las movilizaciones externas, las tomas del Minitrabajo, el apoyo a las porterías a los sindicatos en conflicto. Nos tomábamos la autopista, éramos solidarios con otras organizaciones, ellos colocaban tareas y nosotros apoyábamos. Había un apoyo de ellos irrestricto e incondicional al movimiento. Huelgas de hambre, toma de procuraduría, todos apoyábamos, ... Nosotros no podíamos decirle a los trabajadores la relación con el partido o los grupos armados, trabajábamos a nivel de los COMITE DE BASES, unos cuantos trabajadores sabían, el común de los trabajadores a veces se enteraba por la prensa y se alegraban cuando hablaban de los trabajadores de Sofasa, nosotros hemos sido noticia a nivel nacional e internacional".

A nivel interno estaban los **militantes de partido** quienes solían asumir un papel de liderazgo dentro del sindicato pero continuaban teniendo responsabilidades en el partido: asistir a reuniones, mítines y paros, tomas de lugares públicos; pagar la cuota de militancia; comunicar las acciones internas del sindicato y, en caso extremo, someter las decisiones internas de la organización sindical a la consideración del partido o grupo militante. Era un grupo integrado por un reducido número de trabajadores pero con gran capacidad de liderazgo.

Entre los actores internos también figuraban los militantes de los **Comités de Base** integrados por pequeños "grupos cerrados", caracterizados por su clandestinidad y capacidad de subvertir el orden interno a través de denuncias y acciones de hecho que cuestionaban o colocaban en estado crítico a la autoridad empresarial.

Sólo un grupo muy selecto de trabajadores pertenecía a los Comités de Base; ingresaban por unanimidad, un solo voto en contra significaba la exclusión, eran

pequeñas organizaciones extremadamente cerradas; sus reuniones eran clandestinas. Las dos corrientes sindicales tenían Comités de Base. Su labor se centraba en apoyar acciones que, en el contexto institucional, no hacían parte del pacto entre empresa y sindicato. De ahí su carácter clandestino. Podían ser militantes del partido o no, los identificaba la acción sindical, su enemigo común era el empresario capitalista. Era un grupo muy reducido pero activo.

Existía un grupo importante de **activistas sindicales sin lazos políticos**: luchaba por mejorar las condiciones de trabajo en el interior de la empresa y era muy receloso frente a las diversas corrientes políticas⁷.

El grupo cuantitativamente más significativo estaba integrado por **trabajadores pasivos** en lo sindical, es decir, afiliados al sindicato con una participación mínima en las actividades sindicales, sin mayor disposición para asumir acciones de hecho y cuya lealtad a la organización era muy frágil.

Por último, había otro grupo que fue creciendo a través de los años: el de los **críticos de las acciones sindicales**. Su actitud era consecuencia de la crítica de la organización a través de comunicados. Eran señalados como trabajadores sin conciencia, “lagartos”, esquirols; la organización asumió acciones de presión, e incluso de exclusión, con los trabajadores no afectos a su ideología o métodos de trabajo. En el boletín El Automotor el sindicato se dirigía a este grupo de la siguiente manera:

⁷ Un dirigente sindical ratifica el hecho de que no todos los activistas tenían o representaban intereses políticos: "Nosotros -corriente PST- éramos militantes del partido y del comité, nosotros éramos muy respetuosos de eso, es decir, el que no quisiera militar en el partido no le imponíamos esa cuestión. había gente muy arisca, muy activos en la cuestión sindical pero muy prevenidos en la cuestión política".

"Reciban un fraternal y revolucionario saludo no solo de los socios despedidos sino también de la Junta directiva... Un **esquirol** es un ser vil, que se formó de una sustancia gelatinosa que sobró de la creación del sapo y el lagarto" (El Automotor No.30, Agosto de 1995, n.n.).

Los actores sociales fueron diversos pero todos hicieron la historia de la organización, con un hacer interno o externo, por omisión o comisión, por permitir o impedir las acciones de un reducido grupo de operarios que asumía una posición activa frente a los hechos y determinaba las estrategias y métodos de regulación entre empresa y trabajadores.

Los grupos formados por actores internos y externos a la organización sindical no se caracterizaban exactamente por la discusión respetuosa y argumentada; desconocían el discurso del otro llevados por la hiperideologización del debate político, situación que impidió la construcción de espacios democráticos en el interior de la organización sindical.

8.1.1.3. Prácticas y procedimientos de regulación

Hasta 1993 las relaciones industriales en Sofasa se regían por la convención colectiva. Los acuerdos cubrían sólo a los trabajadores de la empresa, característica que se observa, incluso, en los sindicatos de industria o de rama. La negociación colectiva era el principal medio para institucionalizar las formas de regulación de las relaciones laborales. Las relaciones de *baja confianza* entre sindicato y empresa se manifestaron en una convención colectiva en la cual abundaban los aspectos sustantivos y procedimentales y los acuerdos escritos, incluso en actas extra-convencionales de carácter temporal.

Los acuerdos, formales e informales, eran vigilados de manera permanente por la organización sindical debido a los altos márgenes de incumplimiento de la empresa. En opinión de un exdirectivo sindical:

"La relación radical era lo único racional. En la primera etapa no había argumentación, se incumplía la convención -caso la calidad de la alimentación... A través de una Acta Extraconvencional se acordaba la velocidad de la cadena de producción pero esta se incumplía permanentemente; los jefes y directivos desconocían a los líderes sindicales, los trataban de manera altanera".

Algunos trabajadores, con el respaldo de la organización sindical, resolvían personalmente los conflictos con los jefes inmediatos; en ocasiones el sindicato debía mediar para reducir la agresividad entre jefes y trabajadores. En el contexto de relación antagónica de clase, la vida laboral trasciende a la vida privada de los actores. Los jefes debían protegerse no sólo en el ámbito del trabajo sino al salir de la fábrica. El amedrentamiento, y a veces la agresión física, de que fueron víctimas alimentó en los jefes acciones represivas contra los operarios.

En los años ochenta la lógica de la retaliación, de lucha y tregua alimentó las prácticas y procedimientos de regulación que casi reemplazaron a los mecanismos institucionalizados a través de la convención colectiva. A la dirección empresarial se le escapó el control del proceso de producción; la calidad y la productividad se veían afectadas por la resolución o no del conflicto.

En Sofasa la presentación de los pliegos fue frontal, los arreglos se lograron en el último momento. La negociación era presionada con operaciones tortuga, información diaria a los trabajadores, mermas de producción, movilizaciones internas y externas, huelgas de hambre y toma de lugares públicos, como la autopista o el Ministerio del Trabajo.

A su vez, la empresa solía responder con la fuerza policíaca, llamadas disciplinarias y sanciones a los directivos y activistas; se negaba a replantear su oferta porque, a su juicio, ceder suponía pérdida de autoridad.

En los años setenta y ochenta esta forma de negociación hacía parte del método de la organización y era apoyado por partidos como A Luchar y grupos de operarios que veían en las acciones de hecho la única forma de "arrancarle" cosas a la empresa; estos métodos de "*suma cero*", se convirtieron en una más de las presiones sobre los líderes.

"La gente de Sofasa exigía, y le dábamos mucha información. Nosotros teníamos apoyo de la base, muchos de ellos tenían su afinidad política, su visión, leían, teníamos puesto de lectura, los tableros murales, la gente leía y se enteraba de todo. Exigían a los directivos sindicales, incitaban y muchas veces nosotros teníamos que detener las bases para que no cometieran errores. Controlarla, se desbocaba. Muchas veces nosotros teníamos que defender las bases para que no fueran a cometer errores, ellos incitaban. Muy exigentes, en tiempos de pliego la gente se ponía muy sensible, de mal genio, nos presionaban y nos decían: *qué pasa, vamos a arreglar eso por las buenas o por las malas*. Éramos fruto de un control fuerte por parte de estas, teníamos que reportar nuestras actividades. Teníamos mucha presión a nivel de los trabajadores, de la familia, una negociación era tensionante, uno no dormía. Había un representante de la Central, el apoyo de las organizaciones políticas -sacaban comunicados de protesta a la empresa, de movilización-, era una cohesión muy buena, un movimiento popular que se volcaba en torno a un conflicto" (c. n).

La huelga fue una de las formas de alcanzar puntos convencionales que limitaran la autonomía de la empresa en aspectos laborales. En este período, Sofasa afrontó un paro considerado ilegal, que significó el despido de toda la Junta Directiva de Sintrasofasa y dos huelgas que buscaron instaurar principios normativos. La reivindicación normativa era novedosa en la tradición sindical colombiana que se concentraba en exigencias económicas (ver cuadro 21).

Durante algunos años el sindicato aprovechó la disposición de algunos gerentes que por su vinculación política a la empresa mostraban mayor disposición a ceder ante sus peticiones con el ánimo de reducir el conflicto y salvar su prestigio como administradores. Estos directivos políticos pasaron transitoriamente por la empresa, algunos de ellos fueron asesorados por profesionales que consideraban viable que el sindicato entrara a regular aspectos del trabajo por lo cual cedieron en aspectos normativos y económicos que en el contexto de una empresa privada, con una oposición radical a la intervención del sindicato en aspectos normativos, hubiera supuesto la intensificación y prolongación de los conflictos.

Cuadro 21
Sofasa, motivos, logros de las huelgas y acción empresarial

Año	Duración	Motivo	Logros	Acción empresarial
1975	Paros		El Ministerio lo declara ilegal.	Despido de la Junta directiva y de trabajadores
1981	Huelga 25 días	Estabilidad	Prohibición de contratos temporales en actividades directamente productivas, salvo en casos considerados por la Ley.	Despidos, licencias, negociación de retiros y "Política de puertas abiertas"-1983
1987	Huelga 35 días	Seguridad industrial y salud ocupacional	Cláusula convencional Sobre salud ocupacional: programas dirigidos con intervención del sindicato.	Actitud radical contra el sindicato mas no con los trabajadores

Fuente: entrevistas.

A partir de 1981, la permanencia y estabilidad laboral estaban garantizadas por mecanismos como el régimen disciplinario y las tablas de indemnización,

formalizados a través de la convención colectiva. Con la huelga de 1981 el sindicato ganó espacios de negociación en lo relativo a aspectos disciplinarios y a la estabilidad laboral. Se acordó elevar en un 30% la indemnización por despido sin justa causa y en 1983 se convino *no contratar trabajadores a término fijo* – como temporales- en el nivel operativo. Posteriormente, el sindicato logró institucionalizar a través de la convención colectiva la *no movilidad interna o productiva* de los operarios.

Hasta 1990 esta *inamovilidad* fue institucionalizada a través de la convención colectiva. El artículo 85 rezaba así:

"El trabajador no podrá ser utilizado en actividades diferentes a las establecidas en su contrato de trabajo. Así mismo en los contratos de trabajo no habrá como no ha habido denominación de oficios varios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 39 del Código Sustantivo del trabajo".

La movilidad horizontal o interna era difícil, excepto para los trabajadores que estaban estudiando o para aquellos que por problemas de salud ocupacional tenían que ser reubicados. La demarcación de puestos de trabajo traducida en el *respeto por los puestos de trabajo* se convirtió en una de las bandera importantes del sindicato.

Entre 1983-84 y hasta 1992 funcionó el *Comité de Enganche* integrado por 2 o 3 miembros del sindicato. De manera informal el sindicato discutía con la empresa sobre las bases de las cargas de trabajo, volúmenes de producción, calidad, condiciones de salud ocupacional y los tiempos Gama dados por la Renault. El Comité de Enganche consiguió tiempos de descanso para algunos puestos de trabajo, de acuerdo con los análisis de grados de fatiga regulados por la OIT⁸.

⁸ Un dirigente sindical recuerda: "Teníamos un equipo de trabajo en el Comité de Enganche, cada uno tenía una ficha, íbamos y evaluábamos puesto por puesto, le preguntábamos al trabajador como se sentía en el puesto. El respondía estoy ocho horas parado, ... recogíamos

Hasta principios de los años ochenta la rotación en los puestos de trabajo no existía como estrategia ni empresarial ni del sindicato⁹.

También fue novedosa la negociación sobre Salud Ocupacional y Seguridad industrial. La Convención Colectiva estipuló la capacitación de los trabajadores en estos aspectos, la presencia de un médico especializado en esta área, fichas toxicológicas, programas de gimnasia dirigida con auditoría médica, descanso durante la jornada de trabajo para grupos de alto riesgo (pintores, latoneros, soldadores), suministro de leche para estos mismos grupos y reubicación de personal de acuerdo a autorización del ISS (Seguro social); tales fueron los resultados de la huelga de 1987.

toda la información y nos sentábamos con la empresa -ingenieros de normalización y tiempos, jefes. Preguntábamos ustedes en qué se basaron para hacer esta distribución. El trabajador tiene que tener tiempo para ir al baño. Hacíamos las fichas y les decíamos aquí hay que reducir el trabajo, hay que meter otro trabajador, hay que enganchar más gente; al trabajador le quedaba tiempo para ir al baño, para que no quedara colgado. Solicitamos tiempos de descanso especialmente en pintura, relevos, ... El operario tenía 5 ó 10 minutos para tomar aire afuera. Había alguien que lo relevaba".

⁹ Sin embargo, es importante destacar el esfuerzo que realizó un líder para mejorar las condiciones de trabajo en el área de pintura. Este recuerda: "Cuando ingresé a la planta estuve 3 meses en inmersión aplicando base anticorrosiva al carro después del lavado. Para que no hubiese preferencias ni nada, el grupo hacía la rotación, eso fue como en 1983. Nosotros teníamos un plan de trabajo, nos distribuíamos los puestos sin la participación del supervisor. Esta forma de trabajo se realizó en pintura en el sector de lijado por tener puestos difíciles o críticos, por salud ocupacional. En inmersión lateral izquierdo, derecho, capó, puntillo y rectificador se rotaba. Se propuso hacerlo en las demás áreas pero los demás líderes poco interés le dieron a eso, aunque no se oponían. Ellos eran más dados al tropel, yo planteaba las cosas con más argumentos técnicos. Entre eso estaba la rotación. Ya habíamos ganado tiempos de descanso. En inmersión habían 9 trabajadores, teníamos dos auxiliares que reemplazaban a los trabajadores mientras descansaban los compañeros".

Esta propuesta tuvo que enfrentar el principio del *"respeto por los puestos de trabajo"* abanderado por el mismo sindicato y defendido por un número importante de trabajadores. La propuesta se anticipaba, en algunos aspectos, a lo que planteó posteriormente Sofasa, y gran parte de la industria automotriz en el mundo: una organización del trabajo flexible y un trabajador polifuncional articulado activamente al proceso de trabajo. Aunque alejada de los planteamientos de calidad total, por ejemplo, la pretensión de una minoría de sindicalistas de mejorar las condiciones de trabajo y la salud ocupacional de los trabajadores coincidió con la necesidad de la rotación, estrategia que iba a ser fuente de conflicto en los años 90.

En síntesis, hasta 1990 y como resultado de una estrategia organizativa empresarial apoyada en principios tayloristas y posterior defensa de los trabajadores de esta forma organizativa, existía en Sofasa un mercado interno de trabajo muy poco flexible, con territorios de trabajo altamente delimitados y muy reglamentado: había *límites a la flexibilidad externa e interna de la mano de obra*. El sindicato, a través de la convención colectiva y de manera informal, controlaba la regulación del mercado interno de trabajo, situación muy poco conocida en Colombia.

Hasta los años ochenta las huelgas como práctica de regulación tuvieron un carácter ofensivo. En los noventa respondieron a una acción defensiva que buscaba conservar lo logrado hasta el momento; fue una respuesta de crisis.

8.1.2. La fragilidad de la estrategia persuasiva: velada implementación de herramientas de la calidad total

En la década de los ochenta, después de la crisis, Sofasa inició una corta "fase de recuperación" aunque no llegó a los niveles de producción de los años setenta.

En el marco de crisis económica y de relaciones laborales, Sofasa adelantó una estrategia política de orden persuasivo, encaminada a *desconflictualizar* las relaciones laborales. La administración procuró abandonar la táctica de retaliación y canalizó esfuerzos para *distensionar* las relaciones laborales y minar el influjo del sindicato sobre los trabajadores. Aunque no de forma abierta se apoyó en algunas de las herramientas de la Calidad Total que para entonces ya empezaban a ser conocidas en el país.

Hasta ese momento, las relaciones entre empresa y trabajadores eran distantes, de "baja confianza" mutua y de compromisos mínimos entre empresa y trabajadores; la potencialización y desarrollo de los "recursos humanos" no hacían parte de la estrategia empresarial. Los operarios eran vistos como actores conflictivos en potencia a los que había que controlar restándoles participación; no había interés por vincularlos activamente al proceso productivo ni por garantizarles mejores condiciones de trabajo. Las relaciones industriales estaban centradas en la relación con el sindicato y los trabajadores de base eran actores marginales para la dirección empresarial¹⁰.

En los años ochenta llegó un grupo de profesionales a dirigir el departamento de relaciones industriales con una estrategia totalmente diferente, este cambio en la historia de la empresa se conoce como la "*época de las puertas abiertas*" y dura hasta 1988. La estrategia no era eliminar el conflicto sino administrarlo, adelantarse a él, preverlo. En opinión de un exdirectivo de personal de la época:

"Las relaciones industriales en Sofasa eran muy miopes, no tenían la visión que tenían que ir más adelante, no esperar a que todas las cosas tengan que estar en la convención para otorgarlas. Era una política de garrote, una actitud represiva, miope. El sindicato ganaba espacio".

La definición de las relaciones laborales partió de varios supuestos. Uno, todos los problemas y conflictos están mediados por la organización sindical, no existe una relación directa entre empresa y trabajador por tanto hay que superar la "*colectivización*"; otro, el alejamiento de la empresa de los intereses de los

¹⁰ En este período los esfuerzos de los departamentos de relaciones de personal -dirigidos en algunas oportunidades por ex-militares y abogados sin mayor formación en la gestión de recursos humanos-, se concentraron en la negociación colectiva y en las formas de eliminar el conflicto. La empresa carecía de programas de selección, de calificación, de desarrollo de personal y de bienestar, altamente desarrollados en la casa matriz.

trabajadores y, el último, administrar las motivaciones es el puente entre empresa y trabajadores lo cual supone abrir espacios de comunicación y participación.

Era necesario alcanzar la paz laboral a través de tecnologías administrativas. Los problemas no tenían su origen en la naturaleza misma de las relaciones industriales sino en la administración. Por tal razón se requería atender al trabajador, generar confianza. Había que abandonar la orientación centrada en el conflicto para dar paso a su prevención con prácticas de acercamiento al trabajador, tal como lo señala la Asociación Nacional de Industriales -ACRIP:

“La conducta humana se mueve a base de motivaciones. Quien maneja las motivaciones maneja los hombres. En muchas empresas, desde tiempo atrás, se ha dado el manejo de las motivaciones al sindicato, pues es este quien figura siempre ante los trabajadores como el dador de todo, de todas las garantías, de todos los beneficios,... se ha puesto a la empresa de simple depositaria que solo da cuando el sindicato le exige y solo entrega lo que el sindicato exige... en síntesis ha disminuido el rol de la empresa y ha aumentado el rol del sindicato. Para sustituir el grave problema, la administración debe adoptar la política de manejar las motivaciones; de recobrar el principio de autoridad; de establecer nuevas comunicaciones con el personal y de ampliar las existentes;...” (ACRIP, 1986, documentos de la empresa, c. n.).

La empresa concentró sus esfuerzos en el manejo de las motivaciones de los trabajadores esperando alcanzar relaciones sociales predecibles, controlables y fundamentalmente directas; al mismo tiempo buscaba mejorar la productividad y la calidad y establecer mecanismos de comunicación con la organización sindical.

Asumió nuevas prácticas en el campo económico, social y productivo. En lo económico y social:

- Estableció programas con la familia de los trabajadores (celebración de la navidad, visita de los hijos de los trabajadores a la empresa, etc.)

- Fomentó actividades deportivas y recreativas.
- Mejoró los préstamos para vivienda y educación.

A nivel de la producción:

- Estableció programa de sugerencias y propuso incentivos a la productividad y a la calidad.
- Descentralizó el manejo de las relaciones industriales (Ampliación de las labores sociales de los mandos medios: comunicación entre jefe y trabajador).
- Profesionalizó a los supervisores.

Las actividades sociales y la comunicación dejaron de ser monopolio del sindicato, la empresa empezó una campaña sistemática de acercamiento a los trabajadores a través de las anteriores políticas, simultáneamente introdujo una que otra herramienta de la calidad total con el propósito *sensibilizar* a los trabajadores respecto a la calidad, además, estableció un programa de profesionalización de los supervisores quienes fueron enviados a recibir cursos de relaciones humanas y de manejo de personal: *la época del “garrote” debía quedar atrás.*

Además, estableció una serie de incentivos económicos: premio al presentismo (el nivel de ausentismo llegó a ser del 10%), premio a la *"participación"* que busca estimular las buenas ideas presentadas por los trabajadores y *"premio a la calidad"* otorgado a aquellos trabajadores destacados por su esfuerzo en mejorar la calidad. Estos programas se extendieron hasta 1989 cuando la empresa padeció profundos problemas económicos.

Esta estrategia contribuyó a reducir los niveles de enfrentamiento entre jefes y trabajadores, ambos procuraron resolver los problemas disciplinarios y de trabajo con la mediación de los jefes o trabajadoras sociales. En ese periodo fue común

encontrar este tipo de estrategia *persuasiva* en otras empresas grandes donde las relaciones laborales se caracterizaban por su antagonismo o por los reiterados conflictos en las plantas entre jefes y trabajadores. Algunas introdujeron de manera explícita programas de comunicación y participación ligados a la calidad total.

Acorde con esta estrategia de "*distensión*" la empresa ya no concentraba sus esfuerzos en respuestas agresivas y directas contra el sindicato. Inicialmente, intentó conciliar los intereses de la empresa con los de la organización y la llamó a participar sin propiciar un cambio en sus formas de lucha.

El grupo orientado por A Luchar desconfiaba de las propuestas de la empresa y no cambió su estrategia de choque; la corriente del PST cuestionaba los métodos tradicionales pero no logró influir en la estrategia global del sindicato. Un líder de este grupo recuerda:

"Cuando a los dirigentes los invitaron a "dialogar", ellos entendieron eso como una especie de rendición de la empresa ante el poder de convocatoria que había logrado Sintrasofasa entre los trabajadores en los años anteriores. Y por eso le decían sí al diálogo, pero sin renunciar a sus métodos del pasado. La palabra 'diálogo' para ellos, 'sin movilización es llanamente concertación y Sintrasofasa nunca caerá en esa trampa patronal', decían" (Toro, *et al*, 1993: 193).

Guardando las distancias, el sindicato, como algunos grupos de izquierda en el país, también utilizaba "*todos los métodos de lucha*", el diálogo y las acciones de hecho. En esta administración, que empleó métodos "persuasivos", el sindicato ganó terrenos de regulación muy importantes: espacios sustanciales en la regulación de las formas de trabajo en áreas como pintura, en materia de salud ocupacional estableció descansos para algunos grupos de trabajadores y, en general, mejoró las condiciones de trabajo.

A pesar de que acrecentó su poder el sindicato no abandonó su actitud de choque frente a la empresa; orientó sus acciones a mejorar las condiciones de trabajo pero no asumió mayores compromisos en materia de productividad ni procuró una estrategia de concertación para insertar a la empresa en un contexto de competencia como el que se avecinaba a corto plazo.

Al finalizar la década de los ochenta, las relaciones entre sindicato y empresa eran de "desconfianza" mutua, pero, a diferencia de los años anteriores, la estrategia *persuasiva* de la dirección empresarial empezó a minar la relación entre el sindicato y los trabajadores.

8.1.3. Relación sindicato-trabajadores: incondicionales y autoritarias

La relación de los trabajadores con el sindicato pasó por una fase de activismo colectivo y otra de lejanía ante el fortalecimiento de relaciones autoritarias por parte de la Junta Directiva Sindical, que se mostraba intransigente frente a la propuesta empresarial de distensionar las relaciones industriales.

Desde mediados de los setenta hasta mediados de los ochenta la relación entre sindicato y trabajadores fue de "*comunicación y participación activa*" de un número importante de trabajadores, aunque con frágiles mecanismos de participación democrática: las posiciones de los dirigentes sindicales solían imponerse sin considerar orientaciones contrarias provenientes de las bases.

La favorable receptividad del discurso radical en las empresas estaba correlacionada con su legitimidad en lo político a nivel nacional. Desde los años

sesenta, y parte de los ochenta, grupos importantes de la sociedad se comprometieron política y personalmente con la búsqueda de caminos alternativos, incluyendo los armados, para la construcción de una sociedad más justa y equitativa. La pasión política hizo parte del sentir nacional y a ella no fueron ajenos los trabajadores de Sofasa que además veían los resultados positivos -en términos de bienestar y mejores condiciones de trabajo- de una estrategia antagónica entre capital y trabajo. La pertenencia a la empresa y al sindicato era fuente de "orgullo", los trabajadores se movilizaban en torno a la organización sindical, ésta establecía una comunicación permanente con las bases. La tasa de sindicalización de Sofasa fue de las más elevadas del país, en 1987 llegó al 73%.

Para garantizar el control sobre la organización los líderes establecían mecanismos de elección que garantizaran la permanencia, si bien no de los individuos, al menos de la corriente política en la organización. "Capacitaban" o adoctrinaban a los futuros líderes sin considerar propuestas diferentes a las suyas; acallaban cualquier tipo de inconformidad o crítica de los trabajadores a la organización, en especial a sus métodos de lucha.

Los métodos radicales que caracterizaron la *relación antagónica* llevaron al sindicato a establecer relaciones de protección incondicional con los operarios como mecanismo de legitimación. En este tipo de relación el empresario es malo por naturaleza y el trabajador es bueno por naturaleza. Es una dicotomía simple. A este último hay que protegerlo incondicionalmente, sin exigir a cambio responsabilidad alguna frente a la organización. Un líder sindical define esta relación:

"Éramos los dirigentes que le hacíamos todo al trabajador, lo acompañábamos, peleábamos con el jefe para que tuviera sus cosas, si el trabajador tenía un

trabajo fuerte lo hacíamos cambiar de puesto de trabajo, estábamos pendientes de su salud [...] Muchas veces lo protegíamos independientemente de su irresponsabilidad frente al trabajo [...] Se nos escapaba de las manos controlarlos".

Pequeños grupos de trabajadores se sirvieron de la organización de manera instrumental sin asumir ninguna responsabilidad ni con el sindicato ni con la empresa:

"También hubo oportunismo por parte de los trabajadores y el sindicato de alguna manera respaldó eso o se hizo el de la oreja mocha. Su visión era que todo para los trabajadores, poco pensó en las consecuencias para la empresa. Tiempos en que algunos trabajadores dormían en la jornada de trabajo... Yo reconozco que exageramos con los aspectos disciplinarios, pero no fuimos alcahuetes con los robos (dirigente sindical)".

A finales de los años ochenta, creció el grupo de operarios que no estaba de acuerdo con la continuidad de relaciones de choque entre empresa y trabajadores. Este grupo, que se encontraba tanto en el interior de la Junta Directiva del sindicato como en las bases, fue desconocido y tachado de "revisiónista" o de esquirolo.

El activismo en las convocatorias a paros y a huelgas disminuyó. Por ejemplo, mientras la huelga de 1981 fue apoyada con pasión por muchos trabajadores que participaron activamente en la que fue su primera experiencia huelguística, la de 1987 no tuvo suficiente respaldo de los trabajadores quienes centraron sus expectativas en aspectos económicos y no valoraron plenamente otras razones (seguridad industrial y salud ocupacional).

En su primera etapa la huelga de 1987 representó la posibilidad de ser parte de la vida pública nacional y de relacionarse con diversos sectores sociales. A las carpas arribaron las familias de los trabajadores, los estudiantes, los vecinos de

los barrios donde vivían, los sindicatos, los grupos solidarios de derechos humanos. Ellos eran el centro de la atención pública. Allí se llevaron a cabo actividades culturales -teatro, películas alusivas al movimiento sindical- que eran nuevas para gran parte de los presentes.

La mayoría de los trabajadores creía que las huelgas eran gremiales, no políticas. Por eso la presencia de la guerrilla que acudió a las carpas como señal de solidaridad no fue bien vista. Fue un acto completamente ajeno a la voluntad de los trabajadores pero hizo que se les tachara de subversivos y de "*nido de guerrilleros*".

En una segunda etapa las presiones económicas, la desesperanza y el temor acompañaron a los huelguistas. La asistencia a las carpas disminuyó mientras los líderes se esforzaban y presionaban la asistencia de los trabajadores. En esta etapa aumentó el grupo de trabajadores que veía la huelga como una acción negativa y que participaban por presión de la organización. Quien no acudía a las carpas no recibía una pequeña compensación monetaria y era tildado de esquirol, de renegado¹¹.

¹¹ Rueda Proletaria, Órgano informativo de Sintrasofasa, Directiva Nacional, octubre de 1987. "Hay varias forma de manifestar la solidaridad de clase: [...] 2) Quienes asistieron a algunos turnos -periodo de huelga-; inseguros, timoratos y que luego desertaron del movimiento, es poco lo que tienen que aportar en esta discusión, pues al no ser conscientes de que los derechos no se mendigan sino que se conquistan con la lucha organizada y que es necesario privarse momentáneamente de algunas cosas, para luego tener más y mejores reivindicaciones. Sus aportes *carecen de objetividad y seriedad*, lo que deben hacer es comprometerse más es con las tareas sindicales y ser más conscientes de dar la pelea al capitalismo que oprime día a día. 3) Quienes fueron a la carpa a mirar, criticar o sembrar el desconcierto ante los compañeros, a transmitir datos a la patronal, a embriagarse y hablar paja, etc....4) En este numeral, están todos los que consciente o inconscientemente son esquirols, que por su ignorancia creen ganar mucho estando de saca micas y aplaudiendo las acciones del patrón, estos elementos son zánganos...". pág. 2-3 (n. n).

Las posiciones menos radicales, asumidas por grupos dentro de la misma junta directiva del sindicato y apoyada por la base, fueron desconocidas en más de una oportunidad. Durante este período predominó la estrategia radical, sin mayor consideración de las bases que poco a poco se distanciaban de estas formas de lucha. En los años 90 la huelga perdió la contundencia del pasado, a pesar de la poca confianza que les inspiraban las políticas de la gerencia las relaciones de confianza entre trabajadores y sindicato se resquebrajaron.

Si bien las políticas laborales y la estrategia de choque adelantada por el sindicato contribuyeron a debilitar la organización sindical existen otras causas que explican este proceso, entre ellas la "*guerra sucia*", la crisis de la izquierda en el ámbito nacional e internacional, las relaciones autoritarias entre sindicato-trabajadores y la presencia de un contingente menos dispuesto a apoyar acciones radicales. A continuación desarrollaremos someramente uno de estos aspectos.

8.1.4. El distanciamiento de las bases: la guerra sucia

"Porque esta generación, provisoria y desgarrada como un viento; se ha venido formando en el duro aprendizaje de soñar entre muertos, yo la escucho, entre ella canto, bailo y conspiro contra el miedo" (Juan Manuel Roca, El Ensamblador, Órgano informativo de Sintrasofasa, enero, 1989).

Al finalizar la década de los ochenta las bases se distanciaban cada vez más de la organización sindical, en especial, porque muchos de los trabajadores no tenían un pasado común con la organización; la política de comunicación y "puertas abiertas" orientada por la empresa empezó a dar sus frutos. Pero existieron otros factores, externos e internos, que aceleraron ese distanciamiento.

En el ámbito externo la "guerra sucia" debilitó las relaciones cada vez más frágiles entre sindicato y trabajadores.

Las organizaciones sindicales en Colombia, desde sus orígenes, han tenido y siguen teniendo grandes dificultades para constituirse y legitimar su acción en el interior de las empresas y de la sociedad en general. Para algunos investigadores es el resultado de una cultura "antisindical"; para otros del "conflicto". Sin pretender ahondar en estas hipótesis lo que se desea destacar aquí es cómo la asociación sindicato-grupos armados ha criminalizado las acciones sindicales y contribuido a reforzar una actitud intolerante de los empresarios frente a los sindicatos.

En la medida en que los sindicatos pierden autonomía frente a grupos o partidos de izquierda radical o grupos armados, caso Sofasa, la escalada del conflicto entre empresa y trabajadores es mayor y la estrategia de negociación se radicaliza, todo ello en el marco de la potencialidad del ejercicio de la violencia por ambas partes. Ejercen violencia los grupos armados y los paramilitares con el conocimiento expreso o implícito de los dirigentes sindicales o de los grupos empresariales.

En este ambiente de desconfianza y de violencia en el que se desenvuelven las relaciones laborales, los dirigentes sindicales son presa fácil de acciones violentas -tortura, secuestro, asesinato- ejercidas por organismos del Estado, paramilitares o, incluso de la misma guerrilla. A finales de los años ochenta el movimiento sindical colombiano fue afectado por la violencia política y la cruenta actividad de los grupos paramilitares. Entre los meses de Enero y Noviembre de 1988 -según el registro de datos sobre derechos humanos del CINEP-, 79 sindicalistas fueron asesinados por razones políticas, 22 se encuentran desaparecidos, 24 fueron heridos y 35 amenazados (Londoño, 1989).

Entre 1988 y 1989 son asesinados tres líderes sindicales de Sofasa por causas nunca esclarecidas; varios son amenazados o retenidos por corto plazo. Un líder sindical recuerda aquella época:

"La situación no ha sido fácil. En Mayo 2 de 1988, en los baños de la empresa, hubo escritos sobre amenazas. En Mayo 5 nos mataron el primer líder sindical, llegando a la casa, le dispararon 5 tiros. Era el fiscal de la organización. En Diciembre 14/88 asesinaron a otro compañero de Itagüí. Luego fue asesinado otro compañero en Duitama, el Compañero Ángel Gutiérrez".

El temor invadió a muchos trabajadores que decidieron alejarse de la actividad sindical; otros, como buenos "guerreros", siguieron con la lucha pero cambiando sus rutinas de trabajo, rutas de transporte y sitios de vivienda. La vida sindical, laboral y familiar se trastocó por el temor de no llegar a la casa o la fábrica, por el miedo de estar en la mira de un sicario en cualquier esquina de Medellín.

En el pliego de 1989 Sintrasofasa fue el primer sindicato colombiano en exigir, "*por el derecho a la vida*", pólizas en caso de muerte violenta, no dar información de los trabajadores, flexibilidad de horarios y de turnos, que se les permitiera salir más temprano o llegar más tarde y permisos especiales para no tener rutinas. Pero este hecho, que buscaba "proteger" la vida de los líderes, revierte contra la organización: los líderes se quedan cada vez más en la calle y abandonan la actividad sindical en la planta.

A finales de los años 80 nadie quería ser líder sindical y exponerse a ser víctima de políticas de exterminio externo (pérdida de la vida) y exclusión interna (pérdida del empleo), eso redujo significativamente los potenciales directivos sindicales. En "guerra sucia" la actividad sindical es una profesión de alto riesgo.

En el nivel interno la política de limpieza de mano de obra cambió las reglas de ingreso a la organización, en consecuencia el sindicato reservó cupos sindicales para los trabajadores más propensos a ser despedidos por su activismo sindical. Ingresaron a la Junta Directiva operarios sin mayor vocación ni capacidad de liderazgo. *"La gente decía que los que subían era por amiguismo, por protegerlos nosotros los capos, que le metíamos embutidos.."*. Esta estrategia de "protección" disminuyó la credibilidad en los líderes.

Simultáneamente, los mejores líderes destinaban cada vez más tiempo a atender compromisos externos a la empresa con el fin de extender el modelo de lucha de Sintrasofasa a otras organizaciones sindicales; asesoraban pliegos, participaban activamente en congresos y demás actividades no relacionadas con la problemática interna de Sofasa.

Poco a poco los trabajadores quedaron solos o bajo la dirección de individuos sin mayor experiencia sindical. Aunado a lo anterior, la organización pasó por una crisis económica que se reflejó en la reducción de publicaciones y de actividades sociales con los trabajadores. El poder de convocatoria se debilitó y los lazos de comunicación entraron en profundo deterioro.

8.1.5. Contradicciones pendientes

A finales de los años ochenta, la protección de la que habían gozado el sector, y la industria en general, comenzó a ser desmontada; la competitividad, basada en la diversidad, la calidad y los precios, se convirtió en un factor que presionaba el cambio.

En el sector automotor, en el ámbito nacional e internacional, se imponía la estrategia *sistémica y de procesos* vinculada a la Gestión de la Calidad Total-JAT como salida idónea para responder a las nuevas presiones del mercado (Kochan , *et al*, 1997). Pero la estructura organizativa (*poco flexible*) y las relaciones laborales (*antagónicas*) no eran teórica ni empíricamente propicias para implementarla. En esta época existían, hipotéticamente, dos caminos: continuar a mediano plazo con la estrategia de acercamiento e involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo y de búsqueda de comunicación con la organización sindical o, a corto plazo, una estrategia de "choque" y de cambios radicales sin importar los medios y orientada a romper con las relaciones laborales existentes para poder avanzar en una reestructuración *sistémica y de procesos*.

Sofasa eligió el segundo camino. La década del ochenta quedó atrás y con ella la estrategia de choque y las *relaciones antagónicas*. Desconflictualizar las relaciones industriales aunque eso implicara la eliminación del contrario, fue una "*jugada política*", como diría un exdirectivo empresarial de Sofasa.

8.2. RECUPERAR EL CONTROL DE LA EMPRESA

Sofasa asumió la apertura en medio de una crisis laboral y económica. Si en la década del 70 concentraba un poco más del 50% del mercado con una producción de hasta 25.000 vehículos, en los 80 su participación se redujo al 37% con una producción promedio de 15.000 vehículos al año. En 1990 se sumergió en una onda depresiva que alcanzó su punto más bajo en 1991 con la producción de 5.400 vehículos, equivalente al 12% de la producción nacional.

La crisis de Sofasa desde finales de la década de los ochenta tiene dos caras. Una considerada eminentemente política, expresada en la existencia de relaciones industriales muy conflictivas y otra de carácter estructural.

Crisis administrativa, crisis de gestión expresada en altos costos productivos y baja productividad, burocratización, elevados inventarios¹², deficientes programas de control de calidad, no renovación de modelos y relaciones industriales conflictivas, entre otros, hacían parte de los múltiples problemas de la empresa. Crisis por las características propias del sector y por la política proteccionista del gobierno que limitaba la libertad de acción empresarial; crisis por poseer estructuras tecnológicas poco competitivas y una estrategia orientada hacia el mercado interno; crisis por el carácter mixto de la empresa que favorecía la existencia de una gestión con poca continuidad y eficiencia; crisis en las relaciones industriales por su politización y por las relaciones antagónicas entre empresa y trabajadores.

Como ya se anotó, la forma como se llevó a cabo la política de industrialización por sustitución de importaciones en Colombia ocultó y permitió la ineficiencia en la gestión empresarial. La participación del IFI, como representante del Estado en empresas con capital estatal como Sofasa, se redujo a participar en las reuniones de Junta Directiva sin ejercer un control o auditoría sobre la gestión. Se limitó a ubicar administradores que fácilmente pasan del sector privado al público, bajo el respaldo de políticos, sin que asuman ante nadie mayor responsabilidad sobre sus actos.

¹² Las autopartes representan el 80% de los costos de producción. A su vez el material CKD representa el 50% de estos costos. De tal forma que el manejo de los inventarios es un factor estratégico para reducir costos.

Aunque a principios de los años noventa la crisis de gestión fue presentada por los directivos como un problema de orden político -presencia de un sindicato altamente conflictivo, vinculado con partidos de izquierda articulados a grupos armados-, en la actualidad, después de desaparecido el sindicato, los directivos reconocen la ineficiencia administrativa que había sido denunciada por el sindicato en aquella época¹³. Un exdirectivo de la empresa señala:

"Para la casa matriz esta empresa no tiene una importancia estratégica, sólo es vista como compradora de CKD¹⁴. El costo de mano de obra era del 8%, eso no es un elemento importante. Cuando participé en la firma de la primera convención la empresa acaba de enterrar 50 millones de CKD en la planta de Envigado. Francia mandaba el CKD que le provocaba, a veces se oxidaba y se enterraba. La empresa no estaba orientada hacia el mercado, ... Cuando un cliente deseaba un carro iba y le rogaba, por allá a los tres meses la empresa respondía. Sólo hace cinco años empezó a trabajar en el área de mercado. Contrataron gente que conoce el área de comercialización".

Pero la política proteccionista del gobierno, así como amparó la ineficiencia administrativa, limitó la acción de las ensambladoras a través de su política de restricción de modelos, por ejemplo. Un exdirectivo empresarial de Sofasa señala:

"Si queríamos producir un modelo nuevo el gobierno no lo autorizaba y si deseábamos aumentar el volumen de producción de X modelo teníamos que

¹³ "Persecución sindical en Sofasa, reconversión industrial", Revista. "Trabajo y Tecnología", Cestra, Bogotá, Octubre de 1992: 8. "Los problemas de la empresa obedecen a errores administrativos y de planificación. Sólo bastaría la lentitud en ofrecer variedad de gamas y modelos para responder a las nuevas exigencias del mercado. No de otra manera se explica que apenas este año Sofasa haya lanzado al mercado los camperos Toyota mientras las otras ensambladoras lo hicieron hace tres años. ... si a esto agregamos la destrucción de material CKD, ejemplo: bisagras y grapas para puertas y capó, 334; cauchos surtidos 89.800; tornillería surtida 825.000; accesorios varios 650.000; platinas 96.980; accesorios plásticos 25.300; cables del sistema eléctrico 4077; bocales vierteaguas 5.270; lote de chatarra compactada 75 toneladas.... el valor total del material para enterrar ascendió a 424 millones de pesos, todo esto certificado por la Aduana Interior de Medellín".

¹⁴ CKD: partes importadas para el ensamble de autos.

realizar cantidad de vueltas burocráticas: tramitación de licencias que duraban 40 días, cuando eran aprobadas. Tuvimos un furgón que no pudimos comercializar porque el gobierno no lo autorizó. No era extraño que la aprobación de un vehículo demorara un año".

Esta situación llevó a una gestión empresarial politizada en la cual las relaciones con los diferentes gobiernos garantizaban la aprobación de nuevos modelos y la condonación de sanciones por incumplimiento de cuotas de integración o de exportación; la actividad de la alta dirección se concentró fuera de la empresa. Las relaciones políticas desplazaron la competitividad en términos de calidad y precios.

La crisis tocó fondo con la huelga de 1991 que duró 81 días; se expresó en la pérdida de competitividad, la baja productividad, los altos costos productivos y los permanentes problemas laborales. En esas circunstancias era difícil que la empresa respondiera con eficiencia a los nuevos parámetros de competencia señalados por la apertura económica.

Aunque desde la década de los ochenta las diferentes administraciones llevaron a cabo estrategias para salir de la crisis, la llegada de un nuevo gerente con una basta experiencia en el "saneamiento" de empresas de la Renault en el mundo, significó cambios estructurales en el interior de la empresa; la idea era avanzar de forma decidida para generar condiciones para una reestructuración *sistémica* y *de procesos* apoyada en los principios de la gestión de la calidad-jat; gran parte de las políticas vigentes hoy en día se configuran en su administración. Entre 1990 y 1993 las estrategias de orden administrativo, comercial, productivo y de gestión en general, buscaban no sólo reducir costos y elevar la productividad y la calidad sino cambiar el "clima laboral"; el objetivo era lograr la "despolitización" de las relaciones laborales y limitar la capacidad de negociación y regulación del sindicato en el mercado interno de trabajo. No se concebían el crecimiento y la

competitividad sin cambios en las relaciones laborales. Por esta razón la gerencia destinó gran parte de su tiempo a resolver, sin importar los medios, relaciones laborales poco predecibles y altamente conflictivas.

Se procedió a la venta de plantas productivas distantes a la planta principal, centralización de la administración y de la producción, reingeniería comercial - énfasis en la política comercial y servicio al cliente-, diversificación de modelos e importación de vehículos para su comercialización, achatamiento de la estructura administrativa y política laborales -despidos colectivos, licencias remuneradas y llamadas a retiros "voluntarios". Sólo cuando la empresa recobró el control sobre la fuerza de trabajo realizó una drástica reestructuración productiva apoyada en los *grupos de trabajo*, acercándose a una reestructuración *sistémica y de procesos*.

En 1990 el Estado decidió vender¹⁵ sus acciones lo cual favoreció el ingreso de capitales y tecnología de procedencia colombiana y japonesa, además la empresa obtuvo total libertad para iniciar un proceso de modernización y reestructuración según los criterios de eficiencia y rentabilidad propios del sector privado.

El Grupo Santodomingo, que adquirió un poco más del 51% de las acciones, hizo énfasis en la comercialización para responder a la competencia de productos importados a través de un mejor servicio de post-venta; reforzó el programa de integración de autopartes colombianas para reducir costos de transporte y adelantó, junto con las empresas asociadas, un importante programa de inversión.

¹⁵ En 1991 Sofasa perdió 6.500 millones de pesos. Entre 1990 y 1993 Renault invirtió 11 millones de dólares y Toyota aportó 10 millones más para el montaje de dos líneas de ensamble de las respectivas marcas. La consecución de un préstamo con el IFI por 5.800 millones y la venta de activos de la empresa le permitieron superar el elevado endeudamiento en que se encontraba y llevar a cabo todos los cambios planteados en la reestructuración (Notisofasa, Rvta. Dic. 1992: 5).

A pesar de la inquietud por la competencia de los productos mexicanos los directivos se sentían optimistas respecto al futuro por el respaldo económico y político dado por el Grupo Sandomingo¹⁶, la asesoría y apoyo tecnológico de Toyota y la experiencia de Renault.

Cuadro 22
Sofasa, Diagnóstico Empresarial, 1991-94

1991	1994
Laboral: sindicato muy agresivo (600 afiliados). Sindicato maneja la planta.	Laboral: Quedan 47 afiliados. La empresa es la que maneja la planta.
Productividad: Muy baja, 150 horas vehículo 6,5 vehículos/ persona/año.	Productividad: Muy buena. 47 horas por vehículo. 20 vehículos/persona/año.
Calidad: 125/130 AQR.	Calidad: 136 AQR (Renaut) y 10 def/veh. (Toyota). Autocontrol.
Organización: 70 cargos. Estructura jerárquica pesada y burocratizada.	Organización: RU manejando su grupo de trabajo (14 personas). 13 cargos con MOVILIDAD. Desarrollo del KAIZEN.
Producción: Se cumplía si el sindicato lo permitía. En curso hasta 2 semanas.	Producción: se cumple diariamente. En curso hasta 1/2 día.

Fuente: Diagnóstico presentado por la empresa -Documento interno, Octubre, 1994. El orden de los parámetros es el dado por la empresa.

¹⁶ En 1991 Sofasa perdió 6.500 millones de pesos. Entre 1990 y 1993 Renault invirtió 11 millones de dólares y Toyota aportó 10 millones más para el montaje de dos líneas de ensamble de las respectivas marcas. La consecución de un préstamo con el IFI por 5.800 millones y la venta de activos de la empresa le permitieron superar el elevado endeudamiento en que se encontraba y llevar a cabo todos los cambios planteados en la reestructuración (Notisofasa, Rvta. Dic. 1992: 5).

Para algunos, los japoneses habían condicionado su participación en Sofasa a cambios sustanciales en las relaciones laborales, algo así como "*compro la empresa pero no al sindicato*".

En el cuadro 22 se muestra explícitamente el papel que la empresa dio a las relaciones industriales como desestabilizadoras del orden empresarial. Gran parte de las políticas económicas no respondieron solamente a un criterio técnico-económico sino a una decisión política -en el sentido de competencia y lucha por el poder en el interior de la empresa-. Por tal razón, gran parte de las decisiones económicas va a contribuir, en especial las relacionadas con la política laboral, a un proceso de pérdida de capacidad de negociación del sindicato.

Recuperar el control de la empresa fue el objetivo por el cual la gerencia abandonó la política de "*puertas abiertas*" -consistente en establecer lazos de comunicación con el sindicato- pero conservó la estrategia de relaciones directas con los trabajadores.

8.2.1. Estrategias laborales en el contexto de apertura y privatización, crear condiciones para la introducción de la gestión de la calidad-jat

Las políticas laborales respondieron a dos orientaciones: una buscaba reducir los costos laborales y cambiar la base social de la empresa a través de una política de contratación y disminución de mano de obra; la otra pretendía incorporar activamente la nueva planta de operarios a los procesos de trabajo para comprometerla con el proyecto empresarial a través de nuevas propuestas organizativas de herramientas de la gestión de la calidad-jat.

Según la gerencia, la reestructuración de la empresa requería cambios radicales en las relaciones laborales que demandaban revisar los compromisos establecidos en la convención colectiva, sobre todo en lo referente a la *flexibilización interna* y *externa* de la fuerza de trabajo y en los aspectos disciplinarios. Esta situación desencadenó la huelga de 1991.

8.2.1.1 La huelga de 1991

En el marco de la meta de *recuperar el control sobre la empresa* y adelantar de una manera más decidida la estrategia de la gestión de la calidad-jat, la dirección de Sofasa denunció las siguientes cláusulas de la convención colectiva:

- *Flexibilización externa de mano de obra*: Eliminar la cláusula que impide la contratación de los trabajadores a término fijo.
- *Flexibilización productiva o interna*: Eliminar la cláusula que impide la movilidad horizontal o rotación de los trabajadores.
- *Modificación del régimen disciplinario*.

Mientras para Sofasa la *flexibilización de la convención* era un requisito indispensable para recuperar el "*control sobre el proceso*" y adelantar la estrategia de reestructuración productiva, para el sindicato era sinónimo de pérdida de poder y su potencial exclusión de las relaciones laborales.

La organización sindical tenía dos caminos: entrar a negociar, cuando aún existía la posibilidad de hacerlo, o asumir una estrategia radical. Optó por la segunda opción; la correlación de fuerzas favoreció, como era de esperarse, a la política de reestructuración de la empresa.

La estrategia radical, propia de los años ochenta, ya no era viable en un contexto de apertura económica, cuando la empresa estaba a punto de conseguir la inversión japonesa y la de uno de los grupos económicos más poderosos del país. Algunos entrevistados consideran que la empresa no dudó en sacrificar la productividad –la producción descendió a 5000 unidades al año en 1991- con tal de demostrar que la presencia del sindicato era el elemento más desestabilizador de la empresa y que el *control sobre el proceso* tenía que pasar por el *control del conflicto*.

La dirección empresarial presentó el caso ante la opinión pública como un problema exclusivamente político sin reconocer la crisis de gestión por la que atravesaba la empresa desde años atrás, aún así los actores políticos externos a Sofasa jugaron un papel fundamental en la definición de la estrategia de negociación. La relación grupos armados-sindicato criminalizó la acción sindical.

La radicalidad de la empresa puso al sindicato en una disyuntiva extrema: aceptar el tribunal de arbitramento, conformado por agentes del gobierno, o ir a la huelga. La escalada del conflicto llegó a tal punto que lo hizo irreversible: retroceder es muestra de debilidad ante el enemigo, mantenerse en la contienda es cuestión de dignidad. El Ministerio de Trabajo señaló la intransigencia y radicalidad de ambas partes. La empresa argumentó que:

"Se está negociando el futuro de la empresa, frente a un mercado que se abre totalmente a la competencia extranjera. A partir del primero de enero del 92 no tendremos fronteras arancelarias con Venezuela y el objetivo es la modernización de Sofasa" (El Espectador, pág. 7a, 14 Sept. 1991).

A su vez un representante de A Luchar, consejero del grupo más representativo de la organización, planteó:

"Pensamos que Sintrasofasa no debe negociar sobre derechos adquiridos de los trabajadores y estos tienen que continuar en su lucha por el derecho al trabajo" (Boletín Mundo Obrero, No.8, 1990:7).

La huelga dividió a los líderes de la organización entre los que consideraban que debido a la correlación de fuerzas no quedaba salida diferente a flexibilizar la convención colectiva; los otros asumieron una posición radical: "*la gloriosa convención*" no podía ser tocada. La estrategia propuesta por A Luchar triunfó y la huelga se prolongó por 81 días; las reuniones -empresa sindicato o en el interior del sindicato- se desenvolvían en un ambiente de radicalidad, cada uno de los actores era intolerante frente a la propuesta del otro.

Los intereses de A Luchar se sobrepusieron a los del sindicato sin considerar ni las particularidades del conflicto ni los intereses de la empresa. El sindicato perdió autonomía y triunfaron las posiciones dogmáticas que no reconocían estructuras diversas, recursos de poder ni coyunturas que exigieran esquemas constructivos.

La orientación de grupos como A Luchar tuvo implicaciones fuertes en los métodos y estrategias sindicales. En el caso de Sofasa el método de lucha basado en la confrontación llevó a la asunción de una *estrategia universalista*, inflexible a los cambios. La empresa, entonces, aparecía como una construcción abstracta, que no se transformaba ni tenía que responder a las necesidades históricas concretas de un país y de un mercado. A este supuesto correspondió una acción orientada por principios de carácter universalista que no reconocían las relaciones laborales como procesos cuyos actores, intereses y condiciones se transforman en el tiempo, sin que eso suponga que la desaparición de la contradicción estructural entre capital y trabajo. Respecto a la irresolución del conflicto un líder de la corriente radical ante señala:

"Hubo compañeros que se retiraron de la negociación porque no estaban de acuerdo en negociar la convención. Nosotros les decíamos pero dennos alternativas, no las tenían. Hubo que flexibilizar, soltar las cosas porque llegamos a una polarización horrible. Polos totalmente opuestos. Tuvimos que aflojar cosas ... teníamos que ser tácticos".

A Luchar, que había financiado y apoyado el proceso, se negó a que el sindicato negociara la convención y a la concertación de los cambios como respuesta a condiciones históricas concretas como la apertura económica, la política de Estado decidida a apoyar la reestructuración empresarial y el ingreso de capital extranjero para revitalizar la empresa. Según un entrevistado en la mitad de la huelga y ante la dificultad de llegar a un acuerdo, un directivo de Sofasa propuso buscar a la Coordinadora Guerrillera Simón Bolívar para que fuera la veedora de la reunión. En el seno de la Coordinadora existen varias corrientes, una de ellas el ELN. El sindicato aceptó la veeduría de la Coordinadora porque en el interior de la organización sindical había diferencias tácticas entre el grupo orientado por el ELN y el llamado "menos radical".

Independientemente de quién llamó a la Coordinadora Guerrillera, lo único claro es que la definición del conflicto no se alcanzó a través de mecanismos legales sino en el marco de la violencia potencial representada por los grupos armados; la escalada del conflicto había rebasado tanto el marco institucional de las relaciones laborales como el de la empresa.

El sindicato y la empresa firmaron un acta extraconvencional en la que acordaron aceptar la *movilidad interna u horizontal* de los trabajadores y condicionaron la contratación a termino fijo a un máximo del 15% de la totalidad de empleados y por un tiempo máximo de 6 meses. Superado este tiempo, el trabajador debía ser contratado a término indefinido. Después de la firma del

Acta Extraconvencional en la cual se flexibilizaba temporalmente la Convención Colectiva, la Coordinadora dejó claro que el sindicato debía "ser respetado".

La mediación de los grupos armados fue ocultada a los trabajadores para evitar conflictos; la casi totalidad de operarios no eran políticos en el sentido partidista sino en el de luchar para tener márgenes de negociación y mejorar sus condiciones particulares de vida y de trabajo. El problema político del país podía ser parte de sus reflexiones pero no determinaba sus acciones en el contexto de la empresa. A pesar de que un buen número de trabajadores no estuvo de acuerdo en ir a la huelga ni posteriormente en prolongarla, el sindicato no concertó con los trabajadores sino con actores externos a la empresa. Un líder señala:

"En 1991, la huelga fue un error para la mayoría de los trabajadores. En el 81, posiblemente un 10% criticó la huelga, en el 87 un 20% y en 1991 un 50%. Nosotros no la queríamos ... Sin embargo, para otros significó DIGNIDAD, es que la dignidad vale mucho".

La prolongada duración de la huelga desgastó tanto a los trabajadores como a los líderes. Al final quedó la sensación de derrota en un amplio sector de trabajadores. Los incrementos salariales fueron importantes pero la negociación originó cambios profundos en la política laboral de la empresa.

Después de la huelga, en medio de la crisis económica, las relaciones industriales iniciaron una fase de radicalización. El sindicato estaba debilitado y la empresa aprovechó esa coyuntura para reforzar las políticas laborales de reducción de mano de obra que adelantaba con fines económicos y políticos.

8.2.1.2. Cambiar la Base Social

En los noventa las relaciones industriales se radicalizaron a tal punto que ya no hubo posibilidad de retorno, por lo menos a juicio de la empresa. La reestructuración empresarial partió de la "limpieza" de la mano de obra. La materialización de la estrategia de la gestión de la calidad-JAT no se concebía con la misma base social, en especial con la sindicalmente activa. Las relaciones industriales basadas en la negociación ya no eran viables. En consonancia con este planteamiento la empresa emprendió una política agresiva en materia laboral, caracterizada por los despidos y la flexibilización externa de la mano de obra. Para ello acudió a:

- Selección rigurosa de la mano de obra.
- Licencias remuneradas.
- Despidos colectivos.
- Programa de retiros "voluntarios".
- Flexibilización externa de la mano de obra.
- Descentralización productiva¹⁷.

Estas políticas laborales contribuyeron a transformar la base social de Sofasa.

Los cambios en la mano de obra directa fueron más de orden cualitativo que

¹⁷ La reestructuración de la empresa estuvo acompañada también por políticas de subcontratación de actividades productivas. Desde 1990 la empresa procedió a desmembrar talleres completos -como los de Rines y Cojinerías en Envigado y Cajas y Trenes en Duitama-; actividades de mantenimiento y otras realizadas por las montacargas fueron subcontratadas¹⁷. Según documento interno de la empresa, Sofasa ya no tiene taller industrial y la fabricación y/o reparación de repuestos se hace con contratistas externos. En 1993 se contrató todo el turno nocturno de mantenimiento sistemático de equipos (mantenimiento sistemático de equipos de planta, de equipos de soldadura, de cabinas/hornos y aseo nocturno de la planta), en el diurno (mantenimiento sistemático y reparación de obra civil y mantenimiento sistemático y soldadura dollys, dispositivos pintura) y de servicios. En el nuevo equipo de mantenimiento la función básica es atender los equipos del proceso productivo de manera que las actividades indirectas son contratadas.

cuantitativo. La flexibilización externa y la "limpieza de mano" se consideraron ejes vitales para la estructuración y para el cambio de cultura, así lo ilustra un alto directivo empresarial:

"Esa oxigenación de gente en todos los niveles sirvió para que ese abono de la nueva cultura diera sus frutos. El cambio de cultura lo veo complicado cuando se tiene la misma gente... La renovación cultural se apoya en la renovación de la gente".

La renovación de la mano de obra en algunas áreas fue del orden del 70 y 80 por ciento. Estas políticas debilitaron la base social en la que se apoyaba la organización sindical. En 1993 las tasas de sindicalización se redujeron al 26% y en 1995 el sindicato desapareció (ver cuadro 23), lo que contrasta con la tasa de 73% en 1987 y del 76% antes de la huelga de 1991.

Cuadro 23
Sofasa, número de trabajadores y sindicalizados, 1971-1995

Año	# trabajadores	# trabajadores Sindicato Base	%	# trabj. Sindicato Industria	%	# trabj. Pacto Colectivo	%
1971	571	187	33				
1975	735						
1979	1.184	541	46	276	23		
1981	1.308	772	60	207			
1987	1.075	783	73	55	5		
1991	766	600	78				
1993	925	240	26				
1994	907	47	5			861	95
1995		0	0				100

Fuente: Ministerio de Trabajo: Archivo de la empresa, 1970-1994, y entrevistas, Sofasa, Planta de Envigado.

- **Selección Rigurosa de la Mano de Obra**

En los 90 la dirección empresarial extremó su política de reclutar un trabajador poco afecto a la actividad sindical. Amplió la nómina de trabajadoras sociales para realizar visitas domiciliarias lo que le permitió tener un mayor control sobre el tipo de trabajador que ingresaba, y para apoyar a los supervisores o jefes en las labores sociales de producción -agilización de permisos, citas médicas y programas de bienestar y de capacitación-.

Aunque la escolaridad y la calificación técnica fueron criterios de selección importantes estaban supeditados a criterios sociales y políticos. Se otorgó mayor importancia a la procedencia de una familia de "buenas costumbres", lo que significaba la constatación de una vida sana, alejada de vicios como la bebida o la droga y, en especial, la ausencia de un pasado sindical o de actividad política de izquierda. Se buscó un trabajador dispuesto a someterse a las normas de la empresa sin cuestionamiento ni crítica. Un directivo señalaba:

"Procuramos que no tengan experiencia sindical, que la persona tenga una mente limpia de toda segmentación sindical, que sea transparente en ese manejo. Que no venga sesgado desde la entrada. Venimos en un proceso de cambio muy importante, en donde las relaciones sindicales han cambiado mucho.

... que no sean sardinas o jóvenes; hombres y mujeres mayores de 25 años. Personas organizadas, con hijos, ... con una vida definida. El trabajador joven es inestable. Un padre de familia es mas juicioso, mas responsable" (directivo empresarial).

A partir de 1993 la empresa empezó a contratar mujeres, "*son cuidadosas, con mucha habilidad manual y responsables*", señala un directivo; habría que agregar que existe la creencia de que las mujeres son menos conflictivas y con menor disposición a asociarse. En 1994 las mujeres representaban aproximadamente el 10% de los operarios.

Por último, para garantizar el buen comportamiento del trabajador, la figura del "padrino" cumplió un papel estratégico, como lo había cumplido en algunas empresas bajo relaciones tradicionales. Respecto a estos criterios un directivo empresarial señala:

"Tratamos de que venga recomendado desde adentro... el trabajador que entra no sólo va a tener un jefe directo sino un padrino quien le va a ayudar a despejar las dudas, le va a ayudar cuando esté desubicado; también lo va corregir cuando se esté desviando de su normal conducta. El padrino es corrector y protector. Cuando necesitamos que el trabajador nos colabore o llamarle la atención, acudimos al padrino para que nos colabore a nivel de consejo, para que conduzca al trabajador a su normal conducta. Esto nos ha dado buen resultado".

Se refinaron las políticas de selección para reclutar un trabajador cualitativamente diferente al del pasado, no proclive a asociaciones sindicales o políticas y dispuesto a integrarse acriticamente al proyecto de reestructuración empresarial.

- **Despidos Colectivos: "jugando al filo del reglamento"**

La historia de las relaciones industriales sufrió una ruptura con la huelga de 1991. A partir de este momento las políticas de la empresa se hicieron más agresivas: "*jugar al filo del reglamento, jugar casi al nivel de la ilegalidad para lograr las cosas*", esa fue la estrategia, según un jefe entrevistado quien gráficamente lo señala:

"Si en un momento dado tomo la decisión de echar personal, aunque mis asesores dicen que no es muy legal, es decir, puede que me tumben eso, yo estoy jugando al filo del reglamento. Tengo un dirigente que me jode la vida, qué es lo legal? Dejarlo ahí para que siga jodiendo, qué es lo ilegal o el límite de lo legal?"

Lo echo para que me deje trabajar. Jugar al filo del reglamento es: acosar tanto al contrario, y darle la patadita y sacarlo, y empujarlo sin que a uno le saquen tarjeta roja".

Decidida a reducir costos y restarle poder al sindicato en 1991 Sofasa solicitó al Ministerio de Trabajo que le aprobara el despido de más de 600 trabajadores¹⁸. El Ministerio, como diría un alto directivo, "*nos ayudó a responder a la apertura autorizándonos el despido de 169 trabajadores*". La autorización es otorgada por el Ministerio de Trabajo sin un mayor estudio técnico. Un exdirectivo de la empresa recuerda críticamente esta situación:

"A los líderes sindicales los cogió por sorpresa la construcción de una nueva empresa, ellos no estaban preparados para eso, además que la forma como se pretendió construir esa empresa fue a través de una jugada política pero desleal. Demostrar que no eran necesarios más de 200 trabajadores y a los dos o tres meses contratar personal a término fijo, eso fue un golpe muy duro. Yo les hice ese juego sin saber la verdad, ayudé a convencer a las autoridades del gobierno... fue una jugada sucia. Me sentí engañada, creí que tenían una conciencia social".

La empresa despidió al personal que consideraba poco deseable, incluso a obreros con más de 10 años de antigüedad y con fuero sindical. Esas medidas eran claramente ilegales, según la ley laboral colombiana.

Las personas que en el momento de la expedición de la Ley 50/90 tienen más de 10 años de antigüedad no pueden ser despedidas sin justa causa. Cuando el despido, incluso aprobado por el Ministerio, es injustificado el trabajador debe

¹⁸ Defensoría del Pueblo, Ministerio Público, Comunicado a la opinión pública, Medellín. La solicitud de autorización de desvinculación masiva de trabajadores se ha vuelto común en Colombia, como lo señala la Defensoría del Pueblo, "un grueso número de factorías, en procesos de reconversión tales como: Coltabaco y Polímeros de Colombia, y ya se autorizaron despidos en Avianca, Sofasa y Simesa... detrás de la autorización de despidos colectivos se conjugan derechos como la disminución progresiva del número de afiliados al sindicato, lo que genera desaparición del ente sindical y una vulneración del Derecho de los trabajadores".

ser indemnizado, acción que la empresa desconoce y que los jueces aprueban a pesar de la apelación hecha por los trabajadores despedidos. También es ilegal el despido de los trabajadores con fuero sindical, como posteriormente lo reconoció el Ministerio. Pasaron dos años antes de que se juzgaran los casos. El único trabajador que se atrevió a regresar a la empresa fue acusado de robo después de haber sido llamado a negociar su retiro y haberse negado a ello. Este comenta:

"La empresa me ofreció 35 millones y me dijo que no era la última palabra pero como yo estaba defendiendo el puesto de trabajo, no quise aceptar...Yo estaba firme y decía que no arreglaba por ninguna plata. El último día me dijo que tenía que irme de la empresa, yo le respondí que bajo amenazas y chantaje no le recibía ninguna plata ni le firmaba ningún documento. En esos días me hicieron el montaje"¹⁹.

La fragilidad de las organizaciones sindicales y la impunidad del sistema legal colombiano permitieron este tipo de políticas de "tierra arrasada" que no respetan la legalidad.

Por último, es necesario señalar que casi inmediatamente después del despido colectivo de 1992 la empresa enganchó 180 trabajadores. En términos cualitativos la base social de Sofasa es otra, parte de la memoria colectiva se ha perdido con los despedidos y negociados²⁰.

¹⁹ Líder sindical retirado, entrevista. "Cuando ingresé después del reintegro, las relaciones muy malas, muy presionado, no podía ir al baño solo, mis compañeros no me hablaban, por temor a ser despedidos. Tenía que estar aislado, sólo me hablaba el que me daba la inducción, mucha presión por todo me llamaban la atención y me decían que cuando iba a firmar la salida.... Yo decía que aparte de que tenía 16 años en la empresa estaba defendiendo el puesto de trabajo, además la plata se acababa, lo que necesitaba era el puesto de trabajo... La empresa me hizo un montaje con el jefe de la vigilancia y el capitán Pérez. Yo estaba trabajando después del segundo reintegro, fueron por mi al puesto y me acosaron de robo, es decir cargaron mi locker y dijeron que yo estaba robando material de estricto control de la empresa. Me despide y dice que le quedo debiendo millón y medio.

²⁰ Como los empleados los obreros también fueron llamados a negociar su retiro; "negociaron" alrededor de 245 trabajadores. La oferta presentada por la empresa es bastante tentadora: 30% más de lo estipulado por la tabla de indemnización, por ejemplo, un trabajador con 15 años de

8.2.1.3. Una reestructuración *sistémica* y de procesos, algo inaplazable

La industria automotriz es, quizás, la que más ha revolucionado los procesos productivos en este siglo; de la propuesta presentada por Taylor, basada en una división estricta entre el que piensa y el que ejecuta, en la estandarización de las tareas y en la especialización del trabajador, se pasa, en los años ochenta, a la propuesta Toyota (JAT), consistente en la estandarización y normalización de los procesos desde una perspectiva del mejoramiento continuo que contempla un trabajador polivalente, involucrado en las diferentes etapas del proceso - planeación, control, verificación y ejecución- y articulado a una producción altamente flexible, con bajos volúmenes de producción y regida por la calidad-.

Las ensambladoras colombianas, en especial las vinculadas con capital japonés, no fueron ajenas a esta nueva propuesta de gestión que tuvo grandes implicaciones en la organización y en los procesos de trabajo.

Con la llegada del capital japonés en 1992 y recuperado el control sobre la empresa, la estrategia de la calidad total se retomó de manera más sistemática haciendo énfasis en el JAT y utilizando herramientas como los *kaizen*, orientados a mejorar permanentemente los procesos contando con la participación activa de los trabajadores. La introducción de estos programas exige dos condiciones que hasta 1991 no existían en Sofasa: la *movilidad horizontal* de la mano de obra, o rompimiento del principio de "respetar los puestos de trabajo", y la *disposición del trabajador para involucrarse de manera activa en el proceso productivo*.

antigüedad recibía \$35.000.000, aproximadamente. Muchos trabajadores asediados por la empresa terminaron negociando, la gran mayoría vio la indemnización como la posibilidad de encontrar un futuro "fuera de la empresa", "como trabajador independiente".

En la huelga de 1991 la empresa recuperó el *control sobre la movilidad* de la fuerza de trabajo y con los despidos, negociaciones y licencias, consiguió *cambiar la base social* hasta disponer de un nuevo contingente de jóvenes trabajadores sin ninguna tradición organizativa, calificados, que no presentaban mayores obstáculos para involucrarse en los procesos productivos en la medida que les representara aprender y permanecer en la empresa.

En la producción se adelantan varias herramientas ligadas a la gestión de la calidad-JAT, cercana a lo que hemos denominado reestructuración *sistémica y de procesos*

- Achatamiento de la estructura administrativa
- Reestructuración física de la planta.
- Subcontratación de actividades productivas (descentralización).
- Reducción de inventarios y programas con los proveedores.
- Flexibilización externa de la mano de obra.
- Flexibilización productiva de mano de obra
- Sistema *Kaizen*.
- Programas de autocontrol.

En el cuadro 24 se señalan las medidas adoptadas por la empresa para salir de la crisis. Uno de los pilares de la reestructuración fue la estrategia de la calidad total-JAT y condición para avanzar en ella es "*desconflictualizar*" las relaciones a través de la comunicación, el liderazgo de los mandos medios y la consolidación del Pacto Colectivo -en 1993 las relaciones industriales dejan de ser reguladas por la Convención Colectiva y son sustituidas por el Pacto Colectivo, que excluye al sindicato de cualquier negociación-.

utilización de los espacios, redujo los tiempos muertos de desplazamiento y montaje de dispositivos y permitió montar dos nuevas líneas de vehículos y elevar la productividad.²¹

El cuadro 25 permite observar los cambios significativos en materia de productividad y costos. La productividad social del trabajo se elevó como resultado de la reducción de materiales e inventarios, de espacios y tiempos de desplazamiento y de cargos, acompañada de un programa de reestructuración flexible de tareas en el ámbito nivel operativo -el cual contempla involucrar al trabajador en el control y en el mantenimiento rutinario.

El aumento en la productividad también se ha atribuido a que la empresa:

- Aumentó el número de tareas sin elevar los tiempos de trabajo.
- Eliminó los descansos para algunas áreas acordados informalmente con el sindicato.

En su momento, el sindicato llamó a las bases para protestar contra las nuevas medidas pero no encontró respuesta positiva. La empresa había dejado un remanente de 33 despedidos autorizados por el gobierno en 1992, y con ello amenazó hasta diciembre de 1994 cuando decidió desarticular a un pequeño grupo afecto al sindicato.

El cambio radical de mano de obra ocasionó problemas de orden técnico que obligaron a subcontratar a algunos trabajadores antiguos, que habían salido con

²¹ Así lo reseña la revista Notisofasa: "Venían produciendo 32 vehículos, ahora, con los mismos recursos y la experiencia de un personal idóneo, estamos en capacidad de producir 40 ... el cambio consistió en la elaboración de una estructura de U que evitara los tropiezos de la cabina y evitara posiciones inadecuadas de los operarios ... Tenemos más espacio y ganamos agilidad en el desplazamiento" (Notisofasa, rvta. No.28 de Nov. 1994: 4)".

el programa de licencias o de negociación de "retiros", para realizar partes de procesos o tareas muy específicas. La empresa logró, como decía un directivo, "*sangre nueva*" que demandaba tiempos de aprendizaje y adaptación y desechó, sin consideraciones técnicas, la experiencia y capacitación de un contingente importante. Tal vez estos costos nunca fueron medidos ni valorados en su real magnitud.

Cuadro 25
Sofasa, Evolucion de los Programas de Calidad

	<i>1991</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>
Productividad	4,65 vh/pers.	24 vh/pers.	25 vh/pers.
Cargos manejo de materiales	8	1 operario	1 operario
Reducción stock	Pedidos acuerdo material línea.	Pedido por lotes de producción	Pedido por lotes de producción
Flexibilidad	0	100% rotación área manejo de materiales. 20% rotac.person	50% rotación de personal
Kaizen	0	500 horas	1000 horas
Proveedores	0 Prov. JAT	5 Prov. JAT	Incrementar 5 prv
Stock	20 días en planta	7 días en planta	Garantizar 7 días
Fiabilidad documental	No fiable documentación	90% fiabilidad	95% fiabilidad
Stock CKD	23 días	12 días	11 días
Stock piezas Nacionales	20 Días	7 días	6 días
Ausentismo	10%	7%	5,3%

FUENTE: Documento interno de la empresa, 1994

No obstante, es innegable que los cambios radicales que supuso llevar a cabo la estrategia de la gestión de la calidad-JAT permitieron a la empresa, por un lado, ejercer nuevamente el control sobre los procesos productivos, elevar la productividad, reducir costos y responder a un mercado más exigente en términos de calidad y precios y, por otro lado, contribuyeron al debilitamiento y desaparición de la organización sindical, lo que *transformó las relaciones laborales*.

8.2.1. 4. El Pacto Colectivo

Es factible pensar que en un comienzo las políticas laborales no estaban orientadas a la sustitución de la Convención Colectiva por el Pacto Colectivo y a la desaparición del sindicato, aunque sí buscaban su debilitamiento. El sindicato no planteó estrategias propositivas y la empresa aprovechó la coyuntura, utilizó con amplitud sus recursos de poder y radicalizó su posición contribuyendo así a cambiar de manera sustancial las relaciones laborales.

En 1993 la tasa de sindicalización era del 26%, la debilidad de la organización sindical era inminente y la discusión en su interior estaba centrada en si presentaban o no un pliego de peticiones²². Un líder del grupo más radical señala:

"El gran debate entre las dos corrientes después de la huelga es si se debía o no presentar pliego, pensamos la posibilidad de un Pacto pero se subvaloró. Eran compañeros tan radicales que dijeron que preferían esperar seis meses sin aumento salarial que no manchar nuestra gloriosa convención. Yo estuve de

²² En el régimen laboral colombiano terminada la vigencia de la convención colectiva el sindicato debe denunciarla para dar paso nuevamente a la negociación de la convención, caso contrario, legalmente está permitido que la empresa presente un pliego llamado "contrapligo" para que los trabajadores voten por éste y si eventualmente gana, los trabajadores ya no están regidos por la Convención sino por el Pacto colectivo, que supone la exclusión del actor sindical.

acuerdo en eso en un primer momento, pero se había marchado la gente mas combativa, ellos presionaban a la gente para que participara. Pero mantener esa consigna indefinidamente desmoralizó a muchos compañeros . Decían que si negociamos perdíamos media convención nos quitaban la tabla, con esa perspectiva se fueron, arreglaron con la empresa, más en minoría quedamos. No se supo manejar adecuadamente la base".

Otro líder comenta:

"Alargamos los tiempos y no presentamos un pliego de peticiones, yo por ejemplo, esperaba alargar el tiempo para presentar una convención a la par con Colmotores, Good Year, es decir, otras empresas del sector automotriz. Habían compañeros que no ¡ni por el putas! la empresa esperó porque todavía había correlación de fuerzas, nos presentó un pacto y quedamos sin correlación de fuerzas. Votamos la huelga pero no la podíamos concretar porque eso era un suicidio. Menos mal que fuimos atinados en ese punto ... Nos quedamos suspendidos en la historia".

Al final, cuando un grupo del sindicato replanteó los métodos de lucha y entró en una etapa de "peticiones más aterrizadas", era demasiado tarde, ya no tenían el apoyo de las bases y la estrategia de la empresa se radicalizó; como diría el gerente de la época "... Después de la huelga hemos tenido un período de diálogo con el sindicato; ahora ellos quieren volver atrás, pero ya no es posible".

El sindicato no presentó pliego de peticiones y la empresa aprovechó su debilidad para presentar un contrapligo, que fue firmado por cerca el 95% de los trabajadores, con este acto se excluyó al sindicato como mediador de las relaciones colectivas y se institucionalizó el Pacto Colectivo al cual todavía se mantienen receptivos los trabajadores.

Los representantes del Pacto, según documentación encontrada en el Ministerio de Trabajo, eran empleados de confianza de Sofasa entre los que estaba el jefe de personal. La empresa se cuidó de hacer énfasis en la parte económica y de

presentarlo ante los trabajadores de esta forma. Los cambios en aspectos normativos no eran fáciles de detectar si el Pacto Colectivo no se leía con detenimiento. Aunque éste conservó los logros convencionales en materia prestacional y económica, e incluso los superó, eliminó gran parte de los aspectos normativos que caracterizaban la convención de Sofasa y que formalizaba la participación de los trabajadores en el uso y contratación de la fuerza de trabajo.

El Pacto conservó la Tabla de Indemnizaciones que desde esa fecha no sufre modificación alguna. La conservación de la Tabla elevó los niveles de confianza por parte de los trabajadores hacia la empresa, pues simbolizaba la conservación de las garantías logradas en el pasado. También conservó la escala de sanciones pero eliminó el parágrafo 3 de la C.C./91 que señalaba: "*A la firma de la presente Convención, la Empresa procederá, a retirar de la hoja de vida de los trabajadores todos los informes y sanciones existentes*". Ahora las sanciones son acumulativas para facilitar el despido por justa causa, con el agravante de que los trabajadores no tienen ningún tipo de representación.

La estrategia de la empresa de aprovechar las coyunturas para eliminar al contrario, que manifiesta el total desconocimiento de la organización sindical, fue vista por los grupos armados como parte del "*incumplimiento de lo pactado*", es decir, "*respetar al sindicato*", y, de acuerdo a la lógica de la retaliación que caracteriza a estas organizaciones, un directivo de Sofasa fue secuestrado, situación que radicalizó aún más las relaciones con el sindicato. Una vez más la gran mayoría de líderes sindicales se sintieron impotentes para contrarrestar una acción que no tenía su consentimiento.

En Diciembre de 1994 el ambiente en la empresa era tenso; el sindicato estaba a punto de desaparecer y los pocos operarios que se habían negado a firmar el pacto colectivo (40) temían una mala jugada de la empresa. El 20 de Diciembre

de 1994 Sofasa despidió a 33 trabajadores y completó así la cuota de despidos autorizada por el Ministerio en 1992 y que no había querido hacer efectiva en su totalidad como mecanismo de amedrentamiento. Bajo esta presión, los trabajadores que no habían firmado el Pacto Colectivo procedieron a negociar su retiro y con ello desapareció la base social y los dirigentes de Sintrauto, antiguo Sintrasofasa.

8.2.2. Marginación de los últimos dirigentes sindicales

A finales del 94 los líderes llegaron procedentes de la fábrica, envejecidos, sudorosos, como guerreros despojados de sus armaduras, vencidos por la indiferencia y el rechazo de sus compañeros. Bien o mal habían destinado días y noches a la acción sindical, pero sus compañeros no lo recuerdan o no lo han vivido; parte de la memoria colectiva se ha ido con los trabajadores despedidos o negociados... queda sólo el miedo a reconocerse en el otro.

Ir a la fábrica y comprobar la derrota mina su capacidad de lucha. Ellos, que en el pasado se definían orgullosamente como "guerreros" capaces de enfrentar cualquier circunstancia, no soportaron la indiferencia y el rechazo de los trabajadores que no le reconocían sentido a su labor.

"Yo nunca he sido un hombre cobarde para peleas o que saque la nalga, o que tal cosa, no....Es un asunto muy complicado para relacionarse con la gente, yo voy a la fábrica y la gente no me conversa, ... El diagnóstico estaba hecho, nos faltó aplicar lo que habíamos replanteado".

Otro líder comenta:

"Ahora no nos permiten que les demos información a los trabajadores ... Dicen que somos enemigos, resentidos y para evitar discusiones con nosotros ni nos hablan,.... A mi me sacaron de la producción. Llego, me reporto, me la paso caminando en la planta, leyendo. Tengo que ir y reportarme, hablo con muy poca gente, voy y almuerzo a la hora que quiera. Es muy desgastante, salgo más cansado que antes que trabajaba, hay mucha tensión, fuera de eso tenemos a toda hora un vigilante reportando qué hacemos... Yo le dije a la Junta que aguantaba hasta que los trabajadores aguantaran, ahora en diciembre salen y se van, para qué voy a seguir? yo no aguanto, a qué voy a venir si no tengo un puesto de trabajo, no tengo nada que hacer, no tiene sentido seguir, yo salgo más cansado, más estresado, salgo llevado del berraco de allá. Lo que me ayuda un poquito es la gimnasia. La empresa quiere recortarnos las vacaciones, yo dije que no y me dijeron que éramos minoría..."

La última medida de la empresa para reducir al "enemigo" fue su "*marginalización*" para aplicarla estableció fuertes controles policivos en el interior de la empresa, presionó a los trabajadores a través de los mandos medios para que no se comunicaran con los líderes, creó una atmósfera de murmullos respecto a posibles despidos, hizo acusaciones de robo, etc; todos esto contribuyó a minar la fortaleza interna de los trabajadores y líderes que sobrevivieron a la política de "*limpieza de mano de obra*".

En diciembre de 1994 no quedaban más de 40 trabajadores solidarios con la organización que se negaron a firmar el Pacto Colectivo y respaldaron al sindicato a pesar del temor a ser despedidos por una "mala jugada de la empresa". Algunos aguantaron con la esperanza de lograr una buena negociación con la administración. La empresa no dudó en desembolsar considerables sumas para garantizar el retiro de los últimos líderes; por su parte los trabajadores sabían que su retiro les significaba el abandono del quehacer obrero porque su pasado laboral los excluía del mercado de trabajo formal.

Por no acogerse al Pacto Colectivo, los salarios de los no firmantes no fueron incrementados en los dos últimos años. La política de "*marginación*" terminó por

destruir psicológicamente a los últimos "guerreros" que en marzo, con su retiro, pusieron fin a uno de los sindicatos más importantes del país.

A principios de 1995 los últimos líderes abandonaron la organización sindical, desapareció el sindicato en Sofasa; quedaron cuatro representantes del antiguo sindicato de industria que durante veinte años no ha tenido ningún protagonismo y que venía existiendo a la par con Sintrauto, antiguo Sintrasofasa.

El fin del sindicato de Sofasa, símbolo del poder sindical, fue aprovechado por los empresarios para aleccionar e intimidar los sindicatos orientados por métodos radicales de lucha. El sindicato no pudo escapar de la lógica de la retaliación y del discurso generalizante de la izquierda, no supo percibir que inicialmente la dirección empresarial abría espacios de negociación y que en aquella época todavía era viable una actitud receptiva más no de domesticación. Su desaparición representó un golpe político para todas las organizaciones sindicales.

El quedarse "suspendidos en la historia" posibilitó que las medidas de choque y de exclusión del contrario primaran sobre la posibilidad de responder a la apertura económica con relaciones negociadas entre empresa y trabajadores.

8.3. EL PASO DE RELACIONES ANTAGÓNICAS A RELACIONES NO NEGOCIADAS AFIRMADAS EN UN COMPROMISO PRODUCTIVISTA

La estrategia de la calidad total-JAT aceleró la transformación de las relaciones laborales en Sofasa. Es decir, su implementación no sólo demandaba cambios sino que su puesta en acto requería, en principio, la flexibilización de algunas

instituciones internas, cambios en la forma de intercambio entre empresa y entorno, y sobre todo la transformación de las relaciones entre la dirección empresarial y los trabajadores. Es decir, la estrategia sólo podía materializarse bajo determinadas *condiciones*.

La forma particular cómo se transformaron las relaciones laborales y se socavaron instituciones, además, de los medios y recursos de poder empleados tanto por la empresa como por la organización sindical para generar condiciones para su desarrollo, hace parte de la historia particular de la empresa, de las relaciones de poder existentes y de la variedad de estrategias, incluso contradictorias entre sí, empleadas por los actores empresariales en un determinado momento histórico.

La empresa ha cambiado sus *relaciones con el entorno*; por un lado, ha volcado su producción no sólo hacia el mercado interno sino al externo, además ha transformado sus relaciones con sus proveedores y clientes. Respecto a los primeros, ha descentralizado procesos que fueron asumidos por la red de proveedores con los cuales fortaleció relaciones en términos de asesoría y dependencia, les trasladó una serie de actividades y procesos con demandas en cuanto a tiempo, cantidad, calidad y precio. Respecto a los segundos fortaleció sus vínculos con los segundos a través de programas de servicio al cliente pre y post-venta.

Al nivel de la *estructura administrativa* replanteó las formas de comunicación e intercambio entre los diferentes departamentos; sistematizó actividades y procesos; aplanó estructuras administrativas y productivas; hizo más acuciantes la planeación y el uso de indicadores de gestión y agilizó e independizó la comunicación entre los diversos departamentos.

La organización de los procesos productivos sufrió cambios fundamentales en términos de diseño de los procesos, pues se tendió a abandonar el trabajo en línea y dar paso a los grupos o células de trabajo que demandan de los operarios nuevos conocimientos, habilidades y disposiciones sociales, igual que de los cuadros técnicos. Como pretendía una mayor implicación del trabajador con el proceso productivo la empresa ofreció compensaciones económicas, no sólo por el interés de un mayor despliegue de la fuerza de trabajo en torno a la productividad y la calidad, sino por el temor de que su inconformidad cristalizara en su organización y asociación.

Se profesionalizaron los mandos medios, se procuró abandonar la arbitrariedad en la fábrica; se buscó una comunicación directa y desprovista de agresividad con los trabajadores pero sin abandonar relaciones autoritarias frente a cualquier trabajador o grupo de trabajadores que pretendiera transgredir el orden social, es decir, organizarse colectivamente y reivindicar intereses más allá de los intereses de la empresa.

La reestructuración, y con ella la estrategia de la gestión de la calidad-JAT de Sofasa, partió de la "modernización" de las estructuras administrativas y productivas y de las relaciones laborales, entendidas como la asunción de relaciones industriales predecibles, controlables y no necesariamente basadas en la negociación o la concertación colectiva e individual.

La desaparición del sindicato y la regulación de las relaciones industriales a través del Pacto Colectivo desplazaron las *relaciones antagónicas* y dieron pie a la formación de *relaciones no negociadas afirmadas en un compromiso productivista*. Por un lado, fueron *relaciones colectivas* ya que sobrevivieron estructuras, normas y costumbres que cubrían a todos los trabajadores de manera colectiva, institucionalizadas por el Pacto Colectivo y que los protegían de la

arbitrariedad empresarial; por otro lado, fueron *relaciones individuales* en la medida en que los conflictos cotidianos y solicitudes que demandaba el operario en términos de permisos o préstamos no pasaban por la mediación de un sindicato sino que se tramitaban o resolvían de manera directa con el jefe.

Este tipo de relaciones excluía la negociación y por tanto al sindicato el cual era visto como una instancia perturbadora. Los trabajadores no tenían mediadores que los representaran -tanto sus jefes como sus compañeros de trabajo hacían parte del Comité del Pacto. La empresa ganó alta discrecionalidad para la regulación de salarios y prestaciones sociales y del mercado interno de trabajo. Sin embargo, para mantener el Pacto Colectivo debía esforzarse por responder a las expectativas económicas de los trabajadores, de tal manera que pareciera innecesaria la presencia de una organización colectiva que los representara.

Actualmente, con reserva unos y abiertamente otros, los directivos de Sofasa sienten que cumplieron su "*misión*": establecer relaciones industriales menos conflictivas, y más predecibles y controlables. El Pacto Colectivo es el símbolo del triunfo, del retorno al paraíso perdido, de "relaciones armónicas" y trabajadores "felices". En opinión de un jefe:

"La gente como en el pasado no pide que se le aumente el salario, el clima laboral que hay ahora espero que dure eternamente. La gente es feliz recibiendo su salario y prestaciones sociales".

La empresa busca crear una identidad positiva en torno a la cual unificar a los trabajadores y hacerlos funcionales a sus fines. El discurso de "*la gran familia Sofasa*" pretende comprometer a los trabajadores en el *proyecto productivista* empresarial, que respondan todos al unísono al gran reto de la apertura, que no escatimen esfuerzos porque todos, absolutamente todos, deben hacer una cuota de sacrificio. El editorial del órgano informativo de Sofasa señala:

"El pacto colectivo significa una base sólida para el desarrollo de unas buenas relaciones laborales. Su filosofía implica una relación directa y armónica entre los trabajadores y la administración, en procura del fortalecimiento de la empresa. Para ello precisamos el compromiso de todos quienes hacemos parte de esa gran familia, pues la dinámica del esquema actual de los negocios empresariales nos obliga a actuar de una manera integrada y coherente para afrontar con éxito los retos de un mercado difícil y altamente competitivo" (Editorial, Notisofasa, No.27, Octubre/94, Medellín).

No obstante su optimismo, los mandos medios reconocen la dificultad de poner en potencia la fuerza de trabajo y comprometerla hasta el punto que se consoliden relaciones de lealtad para con la empresa, en especial porque para alcanzar sus fines la empresa desplegó sus recursos de poder de manera ilimitada, sin importar los medios y las consecuencias para los trabajadores - individual y colectivamente-. Aunque los nuevos trabajadores no lo vivieron, este historial de lucha abierta entre capital y sindicato ha dejado su huella. Un mando medio comenta:

A corto plazo no existe capacidad para construir una acción colectiva. Hay un ambiente de aceptación del Pacto como algo favorable, que responde a las necesidades de los trabajadores en términos económicos. Sin embargo, hay incertidumbre respecto al mercado y la responsabilidad que la empresa estaría dispuesta a asumir frente a los trabajadores pues en los últimos años, a pesar de los importantes avances en materia de productividad, diversidad y calidad, la recesión económica y la violencia política han minado la fortaleza interna de la empresa. La demanda no se recupera. Si en 1997 Sofasa ensamblaba 31.441 vehículos, cifra récord, en 1999 sólo alcanzó los 12.159, es decir, la producción cayó en un 61%. Esta situación ha llevado a la empresa a reforzar una *estrategia de costos* que entra en franca contradicción con la pretensión de consolidar relaciones de confianza y *compromiso productivista* entre empresa y trabajadores.

Ante estas circunstancias los trabajadores que han tenido reservas con el Pacto, con la intensificación del trabajo y con los impedimentos para que se organicen colectivamente, tampoco quieren asumir riesgos y aunque no tienen confianza en la empresa tampoco están dispuestos a confrontarla. En el momento actual la posibilidad de enfrentamiento al orden empresarial es marginal, el empresario no se presenta como un contrincante al cual hay que enfrentar para hacer valer derechos que responden a intereses particulares que, a veces, se distancian de los intereses de la empresa.

La ausencia de representatividad sindical en Sofasa no garantiza, como quisiera la dirección empresarial, la *eliminación del conflicto*; como la debilidad individual y colectiva de los trabajadores no es la base de la paz laboral no sería extraño que en un futuro no muy lejano los trabajadores asuman la búsqueda de espacios de negociación o concertación que involucren también sus intereses particulares.

Los conflictos están latentes y los canales de expresión son incipientes. Aunque la identidad colectiva de los trabajadores es muy endeble y no hay una correlación de fuerzas que les permita articularse a un proyecto colectivo, la lucha por poner en acto y en potencia la fuerza de trabajo no desaparece, los trabajadores asumen estrategias informales para evitar los excesos de la empresa en el uso de la fuerza de trabajo. Este aspecto se abordará con mayor detenimiento en el capítulo dedicado a los cambios que generó la implementación de la gestión de la calidad-jat en la organización del trabajo en las diferentes empresas.

En principio, indirectamente, la estrategia de la gestión de la calidad-jat contribuyó a la transformación de las relaciones laborales, pues sin determinadas condiciones no podía ser puesta en acto. Posteriormente, de manera directa, su

implementación refuerza los cambios no sólo en la forma de relaciones laborales sino en la organización del trabajo. En resumen, la puesta en marcha de la estrategia de la Calidad Total-JAT tuvo el efecto de:

- Contribuir a la transformación de las *relaciones antagónicas* y dar paso a la construcción de *relaciones colectivas no negociadas afirmadas en un compromiso productivista*.
- Hacer de la empresa una organización más flexible, orientada hacia el exterior, con vínculos y dependencias más fuertes con su entorno.
- Dar predominio a las relaciones individualizadas.
- Configurar frágiles relaciones de confianza entre empresa y trabajadores.
- Intensificar el trabajo.

Como se ha podido contrastar empíricamente, la estrategia empresarial de la gestión de la calidad-jat contribuyó a transformar las *relaciones antagónicas* en *relaciones productivistas no negociadas*, sin embargo, cabría preguntarse si bajo *relaciones laborales neopaternalistas* los cambios serían de similar magnitud y si, en general, la *forma de relación laboral* existente en la empresa determina en parte los efectos de esta estrategia sobre las relaciones laborales. Dar respuesta a este tipo de inquietudes es el interés del siguiente capítulo.

***LA TRANSFORMACIÓN DE LAS
RELACIONES LABORALES
RELACIONES NEOPATERNALISTAS
El caso de Incolbestos***

CAPÍTULO NUEVE

El objetivo de este capítulo es contrastar los efectos de la gestión de la calidad-jat en las relaciones laborales en una empresa regida bajo *relaciones neopaternalistas*. Se busca comparar dos casos extremos para determinar cómo las relaciones laborales que existen en las empresas pueden filtrar de manera diversa dicha estrategia, traducándose en efectos igualmente diversos sobre las relaciones laborales.

9.1. UNA REESTRUCTURACIÓN SISTEMICA Y DE PROCESOS

Incolbestos pertenece al principal Grupo Empresarial autopartista del país; su origen está vinculado a la figura de un inmigrante del oriente medio que deja su impronta en cada una de las empresas que funda. En las empresas del Grupo siempre ha habido profesionales, es normal encontrar abogados y economistas dirigiendo la parte administrativa y a ingenieros gestionando y controlando la producción. La presencia de profesionales encargados, no sólo de gestionar técnicamente las empresas, sino de materializar una ideología de gestión que busca el predominio de relaciones directas con los trabajadores y cierta “responsabilidad” para con ellos, caracteriza su manejo como un “*neopaternalismo*” o “tradicionalismo ilustrado”, en el sentido de combinar una gestión muy cercana al cálculo y a la medición, propia de una gestión tecnocrática, y el reforzamiento de prácticas tradicionales, propias de relaciones, en parte, paternalistas¹.

¹ Para profundizar en los conceptos de tradicional y tecnocrático ver: Weiss, A. 1992 y 1998; y para el paternalismo: Arango, 1991 y Sierra, 1990.

El Grupo Empresarial ha pasado por diversas etapas: hasta la década del sesenta se dedicó a importar autopartes (piezas para coche) para su reposición. A partir de los años setenta, con la consolidación de la industria automotriz, inició la producción de frenos para las ensambladoras. En la década del ochenta amplía sus inversiones abriendo plantas ligadas, todas ellas, al sector autopartista hasta que se consolidó como el grupo empresarial más importante del país en esta rama.

Este es el marco de Incolbesto cuya labor es fabricar y comercializar materiales de fricción y sistemas de frenos destinados a proveer el equipo original, a las ensambladoras y al comercio en general a través de una amplia red de distribución. El origen y crecimiento de la empresa fue factor clave en la consolidación del Grupo Empresarial y del sector automotor en los años setenta.

Los volúmenes de producción están tan altamente correlacionados con el ensamble de vehículos que marcan los ciclos de crecimiento y crisis de la empresa. En los primeros años de la década del noventa y en 1999 la producción se redujo sustancialmente como resultado de la crisis del sector automotor, situación que la lleva a ampliar sus servicios de maquinación a otras empresas y a complementar su actividad productiva con la importación de frenos para la comercialización.

Incolbestos ha tenido un crecimiento continuo en sus veinte años de existencia. A finales de los años ochenta tenía aproximadamente 120 trabajadores, en 1998 alcanzó los 570. En 1983 inició una importante inversión técnica cuya continuidad hasta el momento la sitúa como una de las empresas pioneras en el país en la introducción de máquinas de control numérico (CNC); además se

convirtió en la principal empresa productora de frenos que destina parte de la producción al mercado externo².

En 1985, como resultado del crecimiento acelerado de la empresa, el Grupo decidió contratar los servicios de un consultor externo para clarificar el rumbo de todas sus empresas. En este marco corporativo, la cúpula directiva de Incolbestos se adentró en la planeación estratégica y, posteriormente, en la gestión de la calidad total-jat. Uno de los entrevistados recuerda:

“Aunque los cambios más significativos se presentan a partir de 1986, cuando la compañía presenta su programa de "planeación estratégica"; hasta ese momento no existía un "paquete de gestión administrativa" que cubriese todas las esferas de la empresa, hubo cambios en la organización del trabajo, en la política de personal y de mercadeo”.

En la década del noventa, varias de las empresas del Grupo se convirtieron en líderes en la introducción de la planeación estratégica y de la gestión de la calidad total-JAT, con un énfasis muy marcado en la reestructuración de los procesos técnicos y organizativos, cercano a lo que hemos llamado *reestructuración sistémica y de procesos*, pero sin desconocer herramientas de orden participativo externas al proceso productivo. Adelantándose a las ensambladoras elaboraron estrategias para normalizar sus procesos y obtener de ICONTEC el “sello de la calidad”, condición para entrar a competir en el mercado andino y mundial³. Tiempo después estas estrategias se reforzaron con las políticas de normalización y de calidad exigidas por las ensambladoras y por la existencia de una mayor competitividad, resultado de la apertura económica.

² El 60% de la producción de la planta de fricción de materiales se realiza en el mercado nacional y el 40% se exporta a todos los países centro americanos, a Chile, Perú, EEUU, Grecia y Libano.

³ En 1989 se define como filosofía de la empresa “La Calidad Total” y se ajusta el programa de desarrollo humano integral, en 1991 se implantan normas ISO-9000 y recibe el sello de Icontec.

Incolbestos es una reestructuración temprana respecto a las empresas de su sector e, incluso, a la industria colombiana en general. Una alta disposición al cambio por parte del propietario, del cuerpo técnico y de los trabajadores ha hecho posible la reestructuración de la Incolbesto y, posiblemente, de las demás empresas del Grupo.

En la década del noventa se llevaron a cabo varios programas específicos ligados a la gestión de la calidad total-JAT:

- Fortalecimiento del departamento de investigación y desarrollo.
- Reestructuración física de la planta y de la organización del trabajo bajo el sistema de “islas o células de trabajo”.
- Continuos procesos de estandarización y normalización.
- Introducción de herramientas como control estadístico de procesos.
- Reducción de inventarios asociado al JAT.
- Iniciación del programa de mantenimiento productivo total.
- Programas de empoderamiento (literatura asociada a las formas de ceder poder empresarial).
- Nivelación académica de los trabajadores.
- Formación de operarios instructores.
- Programa del “mes de la calidad”.
- Auditoria externa.
- Publicidad
- Abandono de los círculos de participación
- Fomento de los grupos primarios
- Fortalecimiento de los grupos de mejoramiento o PMC
- Programa de icogenialidades (programa que recoge sugerencia o ideas de los trabajadores para implementarlas y mejorar con ello la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos).

- Programa de 5S.

El proceso de cambio en Incolbestos empezó por una reestructuración “*sistémica y de procesos*”, caracterizada por importantes cambios técnicos y organizativos, que repercutieron en todas las áreas de la empresa. Desde la década del ochenta los programas de estandarización y normalización, propios de la propuesta taylorista, tomaron mayor fuerza para dar cumplimiento a las Normas ISO 9000 y 9004. En los noventa estos procesos se complementaron con la utilización de herramientas estadísticas básicas como "espina de pescado", elaboración de gráficas y control estadístico de procesos. En este sentido, la política de capacitación e incluso escolarización de la mano de obra se convirtió en uno de los ejes fundamentales del cambio.

La reestructuración ha afectado de diversa manera a los trabajadores. Con la instalación, en 1988, de las máquinas de control numérico (CNC) se redujo el porcentaje de rechazo del 25% al 1%; con la reestructuración técnica y física de la planta de mecanizados a través de *grupos o celdas de trabajo* el número de trabajadores pasó de 180 a 57; igual sucedió con los procesos de informatización en las áreas administrativas.

El crecimiento y consolidación de la empresa está asociado a la ampliación de la mano de obra en una proporción menor al crecimiento de los volúmenes de producción. Se mejoran las condiciones de trabajo, se intensificó el trabajo, se reforzó el perfil de los trabajadores calificados y, muy lentamente, se incorporaron trabajadores temporales. Todo estos cambios ocurrieron sin sindicato ni conflictos abiertos ni institucionalizados lo que, a simple vista, hace de esta empresa una “*comunidad productiva*”.

A continuación se explicitará bajo qué *forma de relaciones laborales* se introdujo la estrategia de la gestión de la calidad-jat en Incolbestos. Se analiza si este tipo de relación significa algún límite para que la empresa adelante dicha estrategia y si la gestión de la calidad-jat presionó o no la transformación de las relaciones laborales, como sucedió en el caso de Sofasa.

9.2. REFORZAMIENTO DE LAS RELACIONES NEOPATERNALISTAS

En las empresas visitadas, en especial en Incolbestos, los cambios organizativos no generaron conflictos abiertos y cuando los hubo tuvieron una expresión no dirigida, más individual que colectiva. Esto podría explicarse, en parte, por la carencia de sindicato. Sin embargo, en las empresas con sindicato, en donde las relaciones industriales se apoyaban en elementos tradicionales, se observó algo similar. La falta de resistencia explícita podría entenderse si se contrasta la *forma* de las relaciones laborales, caracterizadas por relaciones directas y resquicios de responsabilidad empresarial, con la trayectoria laboral y la situación social de alto desempleo de los trabajadores.

Las relaciones laborales en Incolbestos y Colgate, y en cierta forma en Textiles, están próximas a una relación *neopaternalista* que contribuye a explicar y comprender la repercusión de la gestión de la calidad-jat en las relaciones laborales, y las estrategias asumidas por los trabajadores. Esta relación asume formas cercanas a una relación tradicional y a una tecnocrática.

Las relaciones *neopaternalistas* se distancian de las relaciones *paternalistas* encontradas en algunas empresas colombianas hasta bien entrado el siglo pasado,

porque históricamente los actores empresariales, las instituciones sociales y políticas y el mercado se han transformado. *Primero*, el empresario ha sido sustituido por una tecnocracia que aunque se muestre dispuesta a continuar con relaciones personalizadas y directas con los trabajadores debe subordinarlas a una estrategia de *costos* o vincularlas a un objetivo productivo y/o político. La responsabilidad empresarial está asociada a una racionalidad formal más que a una material y a la consideración de la fuerza de trabajo como un *recurso* al que hay que motivar para potenciar productivamente.

Segundo, la gerencia abandona el interés de *reclutar* y *retener* la mano de obra con el propósito de *disciplinarla productivamente* porque hay un mercado desbordado por la oferta, escolarizado y una mano de obra dispuesta a disciplinarse y subordinarse a la autoridad empresarial. Ahora se necesita retener sólo a una parte de los trabajadores para implicarlos y potenciarlos, así se construye una *comunidad productiva* caracterizada por su eficiencia y capacidad de generar resultados, en el marco de relaciones sociales previsibles y controlables.

Tercero, la intervención de la dirección empresarial en la esfera del “*no trabajo*” no pretende ser totalizadora pues, a diferencia de las relaciones paternalistas, carece del propósito de construir un “hombre nuevo”. Si bien la empresa desiste de la pretensión de ser una organización totalizante, no abandona la preocupación de controlar parte de la esfera privada de los trabajadores como condición para garantizar su compromiso con la empresa. Ahora procura cuidar de manera limitada y selectiva a ese curioso, impredecible y potencialmente no controlable *recurso* que es la fuerza de trabajo.

Cuarto, en lo que sí se parecen las estrategias *neopaternalistas* y *paternalistas* es en el hecho de adelantar una serie de políticas de *integración* y *bienestar* orientadas a conjurar la *autoorganización* de los trabajadores; dichas políticas son presentadas

como una gratuita discrecionalidad de la dirección empresarial. Aún se considera a los trabajadores como menores de edad, incapaces de construir su propia cultura y definir sus intereses. Contrasta la voluntad activa de la dirección empresarial con la pasividad impuesta al trabajador. En este sentido *el obrero deviene predicado, objeto*, como diría Sierra (1990).

Las políticas de bienestar e integración, sumadas a radicales políticas de despidos por la simple sospecha de autoorganización de los trabajadores, logran, bajo esta *forma* de relaciones laborales, por un lado, desestimar la autoorganización de los trabajadores y, por otro, consolidar sindicatos subordinados a las políticas de la dirección empresarial.

Quinto, sumado a lo anterior, es necesario destacar que el operario de hoy es un trabajador histórica y socialmente construido diferente. Se implicará en el trabajo y participará activamente en él –si la empresa brinda espacios para ello- pero su compromiso y disposición a desplegar su fuerza de trabajo de manera ilimitada estarán determinados a la existencia de *relaciones de reciprocidad*. El trabajador que ingresa hoy a la industria no proviene del campo, tiene mayor escolaridad y se ha socializado en el mundo urbano y laboral. Tiene una trayectoria laboral en el sector de la construcción, los servicios o en la industria, su experiencia en el mundo del trabajo le permite reconocerse como un individuo con derechos históricamente construidos y socialmente reconocidos –con independencia de si los usufructúa o no.

En Incolbestos estos parámetros han generado relaciones laborales de orden *neopaternalistas*. A continuación nos aproximaremos a algunos de estos elementos para comprender y explicar por qué cambian o no las relaciones laborales con la introducción de la gestión de la calidad total-jat.

- **En la búsqueda de la construcción de una “comunidad productiva”**

Cuando un trabajador ingresa a Incolbestos es recibido por un empleado de relaciones de personal que le enseña las instalaciones de la fábrica, después recibe un curso de inducción sobre cuáles son la *misión*, la *visión* y las *políticas* de la compañía, por último un operario instructor lo entrena en el puesto de trabajo. La primera impresión del trabajador es la de una empresa organizada y sólida, que si bien no ofrece salarios muy altos está en el promedio del mercado. La empresa paga un salario seguro y prestaciones sociales un poco más altas que las exigidas por la ley; ofrece, además, una serie de programas recreativos y de salud orientados a vincular al trabajador y su familia a la empresa, acompañados de actividades deportivas que propician su integración con los compañeros de trabajo. La empresa estimula el ejercicio profesional de un grupo de trabajadores gracias a la tecnología incorporada en los dispositivos técnicos; pero sobre todo, le garantiza a casi todos los trabajadores una estabilidad que depende de su disposición a aceptar sin cuestionamiento ni crítica las demandas de la empresa.

Cuadro 26
Incolbestos, 1998, número de trabajadores por tipo de contrato

Tipo de contrato	Número de personas	%
Indefinidos	511	89
Termino fijo –temporal con la empresa	25	4
En misión –con agencia de empleo temporal	41	7

Fuente: Entrevista directivo del departamento de personal, Incolbestos.

En efecto, a pesar de que en la planta de fricción existe una rotación del 25% ocasionada por las condiciones de trabajo -esfuerzo físico en un ambiente muy contaminado y caluroso-, Incolbestos es de las pocas empresas en el país que

garantiza estabilidad a un importante número de trabajadores. El cuadro 26 indica que en 1998, el 89% de trabajadores tenía un contrato indefinido, es decir, contaba con cierta estabilidad laboral.

La estabilidad no está institucionalizada por una convención colectiva, es el resultado de una estrategia empresarial que asume la fuerza de la costumbre y no la del derecho. La dirección empresarial quiere dejar claro que tanto la estabilidad como algunas políticas de bienestar responden a su gratuidad y discrecionalidad. En este sentido, los beneficios que favorecen al trabajador no deben ser asumidos como un derecho o, en su defecto, como una obligación empresarial institucionalizada, sino como la libre disposición de la empresa a retribuir al trabajador por su disciplina y cooperación. Un directivo empresarial lo explicitaba en los siguientes términos:

“No tenemos políticas, es decir, no existe una norma que diga que después de 10 años usted tiene derecho a vivienda, o que puede recibir auxilio educativo. El trabajador sabe que sus salarios y prestaciones se le pagan puntualmente.

El objetivo de la compañía es ayudar a los trabajadores. Cuando el trabajador necesita un préstamo viene y dice: yo tengo 1.500.000 para la cuota de la vivienda y necesito un préstamo. Nosotros le decimos ¿usted cómo lo va a pagar? le hacemos los cálculos y al final le decimos la empresa le puede prestar tanto. Hay trabajadores que pueden llevar diez años y no les préstamos porque sus condiciones económicas no les permiten asumir un préstamo. Nosotros nos involucramos en la necesidad del trabajador. Le facilitamos para gafas y los apoyamos para estudio después de los primeros seis meses de estar vinculado a una institución educativa.

Lo que busca la empresa es que el trabajador no lo considere como una obligación de la empresa sino que lo asuma como una ayuda, que agradezca, no que piense que es un derecho”.

En este contexto el sindicato es un actor perturbador del orden social pues la empresa se autoerige como supuesta veladora de los intereses de los trabajadores

y orientadora de sus vidas. Los incentivos, resultado de la participación en actividades tales como *círculos de calidad* o *buzón de sugerencias*, no se dan en dinero sino en especie para garantizar su buen “destino y uso”.

La situación política del país que ha llevado a criminalizar a las organizaciones sindicales y a restarles legitimidad como actores sociales, refuerza el supuesto de que la existencia de relaciones transparentes y el cumplimiento de lo acordado es suficiente para justificar la exclusión de relaciones negociadas o concertadas bajo la mediación sindical. Un directivo empresarial planteaba:

“No tenemos ni Pacto Colectivo ni sindicato porque los trabajadores no creen que los términos del contrato van a ser cambiados. El incremento salarial lo decide la empresa e incluso se realiza desde noviembre antes de que el gobierno determine la inflación...”.

Este tipo de empresa se caracteriza por relaciones autoritarias que excluyen cualquier comunicación que no sea planteada en los términos de la dirección empresarial, los directivos consideran que los fines e intereses de los trabajadores deben corresponderse con los de la empresa. Se teme a esa curiosa forma de sociabilidad que es la solidaridad obrera. Un directivo recuerda:

“Anteriormente teníamos un casino y la gente se mostraba descontenta, en una oportunidad un trabajador como muestra de protesta votó la comida. Cuando don ... [el dueño] se enteró dijo que cuánto costaba un almuerzo, la gente le dijo tanto, entonces dijo que iba a incrementar a todos el salario en este monto y que el casino se terminaba”.

Se combinan la estabilidad laboral, la arbitrariedad empresarial y el buen trato expresado en el fomento de relaciones directas entre jefes y trabajadores, así parecen acortarse las distancias sociales. Este acortamiento temporal es

promovido por la dirección de la empresa a través de las “reuniones de gerencia” que buscan una proximidad “*cara a cara*” con el trabajador.

A finales de los años ochenta, en el marco de implementación de algunas herramientas de la calidad total, algunas empresas colombianas implementaron este tipo de encuentros con el fin de *distensionar* las relaciones en las plantas; buscaban establecer una *comunicación directa* entre la gerencia o directivos empresariales y los trabajadores. Veamos como se materializó en Incolbestos.

Cuando un trabajador es elegido para asistir a uno de los encuentros con la gerencia -lo que puede ocurrir tres veces en cinco años- se aproxima con nerviosismo a las oficinas de la administración. Cuando llega descubre, primero, que el gerente es una persona muy tranquila y dispuesta a escuchar; segundo, que en definitiva él no puede hablar porque no siente confianza debido a las distancias sociales y, tercero, que las relaciones de autoridad no pueden ser quebrantadas ni siquiera temporalmente. Los más calificados suelen romper el mutismo y exponer no sólo problemas alusivos al trabajo sino sus intereses particulares: alzas salariales y el establecimiento de un escalafón que los diferencie de acuerdo a la antigüedad, por ejemplo. Pero al final de la reunión el operario sale con la certeza de que sus intereses no causan ningún impacto en las políticas de la empresa, siempre se les responde que su petición “será estudiada”. Un trabajador comentaba:

“No manifiesto mis inquietudes ante el gerente porque pienso que no va a pasar nada. El apoyo no es tan real. Me gustaría decir: negociemos, que él dijera permitamos que el trabajador crezca y así crece la empresa. No se, voy a ver si hablo, pero eso no es fácil”.

Los temas alusivos al trabajo no están vetados; de estas charlas salió, por ejemplo, la propuesta del “operario instructor” cuya función es inducir al

trabajador en un nuevo puesto. Incluso, el gerente puede intervenir, de manera personal, ante un jefe para que modere su actitud autoritaria frente a los trabajadores. Según un directivo de personal:

“... lo único vetado es hablar de salarios, prestaciones sociales, las reuniones no son para hablar de beneficios sino sobre inconvenientes que tienen en el trabajo e incluso con los jefes. El esquema es vamos a mejorar la empresa, mejorando todo”.

Unos pocos trabajadores desconocen estos principios de contenido para la comunicación con la gerencia y, a pesar del respeto y temor que les inspira la persona del gerente, terminan asumiendo el riesgo de hablar sobre lo que ellos consideran son también sus intereses.

De todas formas las reuniones “*cara a cara*” sirven a la gerencia para reafirmar la idea de la empresa como el reino de la disciplina, del esfuerzo colectivo, de la responsabilidad frente al trabajo y de la comunidad productiva; refuerzan también la imagen de buen trato y disposición para responder por el bienestar y la estabilidad del trabajador, en tanto las condiciones del mercado y del entorno lo permitan.

En general, las charlas con la gerencia han sido bien recibidas por los trabajadores y han contribuido a legitimar la autoridad institucional de la empresa. El trabajador aprecia sentirse temporalmente reconocido por las estructuras jerárquicas lo cual lo compromete, en parte, con el destino de la empresa.

En Incolbestos la estrategia de la gestión de la calidad-jat *ha reforzado las relaciones laborales neopaternalistas* porque dotó a la dirección empresarial de herramientas de gestión que al combinar elevados sistemas de racionalización

formal con programas que fomentan las *relaciones directas* entre trabajadores y empresa, desestima cualquier órgano de representación colectiva de los trabajadores.

Espacios de “participación” como las “reuniones cara a cara”, los “círculos de participación”, los programas de 5S, los grupos primarios y de mejoramiento continuo, además de los programas de icogenialidades y el mes de la calidad, apuntan al fomento de las relaciones directas.

Si bien en Incolbestos la estrategia de la calidad total-jat ha tenido un énfasis *sistémico y de procesos*, la forma de sus relaciones laborales *favoreció* el empleo simultáneo de herramientas de comunicación y participación, propias de la primera etapa de introducción de la calidad total en Colombia –a la que en esta investigación se ha llamado estrategia de *sensibilización y participación*.

Además, en el caso de Incolbestos esta estrategia proporcionó a la gerencia una ideología favorable al reforzamiento de relaciones neopaternalistas. En esta medida la misión de la gerencia es asumir y determinar el rumbo de los cambios, ceder poder, rodearse de un cuadro directivo y técnico comprometido y marcar límites a la participación de los trabajadores. En este sentido, la empresa se ha propuesto una *misión* que rebasa su ámbito, asume un discurso que destaca la responsabilidad empresarial frente al desarrollo social, económico y político del país. La gestión de la calidad implementada en las empresas, la sociedad, e, incluso, en las relaciones interpersonales, se erige como esperanza de cambio, el camino hacia un futuro libre de contradicciones sociales y en especial de tensiones obrero-patronales. Las relaciones contractuales y laborales son concebidas como potencialmente libres de conflicto gracias al “*cambio de pensamiento*” y al “*cambio de actitud*” que abogan por la unidad de intereses y la ausencia de contradicción y/o antagonismos propios de las relaciones laborales.

Esta forma de gestión supone cambios estructurales en las formas de organización del trabajo y, de alguna manera, en el manejo de personal, pero no en la participación del trabajador en la gestión de la empresa ni en la distribución del excedente económico. Las estructuras de poder empresarial poco se remueven; los conflictos son asumidos como un problema fundamentalmente de orden actitudinal y psicológico, no estructural.

La visión de los cambios desde arriba conjuga tres problemas: 1) hallar gerentes con capacidad de liderazgo; 2) tener grupos de directivos o cuadros técnicos creyentes y comprometidos con el cambio y 3) tener plena seguridad de que los trabajadores crean en el cambio; ellos se pueden acomodar a las peticiones de la dirección pero desconfiar de las bondades de la propuesta. Teórica y empíricamente las anteriores condiciones colocan en serio peligro la implementación de la estrategia de la calidad total-jat, pues en últimas la solidez de los cambios depende de la legitimidad que tenga la propuesta entre los diversos actores, en especial de la disposición de la gerencia y de los trabajadores a implicarse de manera amplia en la construcción de la *comunidad productiva*.

La reestructuración empresarial sobre la base del *liderazgo* es una propuesta de cambio desde arriba, definida y dirigida por la dirección empresarial. Es una propuesta reformista, limitada por la capacidad de liderazgo y compromiso de la dirección más que de los trabajadores ya que ésta establecen las condiciones, los parámetros y límites de la participación de aquellos.

En teoría Incolbestos cuenta con condiciones históricas favorables para la implementación de la estrategia de la gestión de la calidad: un gerente convencido de la eficiencia y eficacia de dicha estrategia; alta discrecionalidad empresarial para avanzar sobre los cambios; relaciones directas entre empresa y trabajadores; cuadros técnicos con una significativa disposición al cálculo y

racionalización de los procesos; una base social de trabajadores calificados – según las necesidades estimadas por las empresas- y, por último, ausencia de una organización colectiva que represente o medie por los intereses de los trabajadores.

Primero, como ya se expuso, la empresa cuenta con la disposición y compromiso de la gerencia para avanzar sobre esta estrategia lo cual tiene, en últimas, el efecto de reforzar las *relaciones neopaternalistas* en la empresa, pues teórica y empíricamente este tipo de relaciones parece resultar eficiente -en términos de la gestión empresarial- en la implementación de la estrategia de la calidad total-jat.

Segundo, en lo referente a la disposición del cuadro técnico, Incolbestos dispone de un importante número de ingenieros con alta capacidad de liderazgo, de trabajo y creyentes en la propuesta de la gestión de la calidad-jat, aunque más en términos de la eficiencia de su diseño, organización y mejoramiento de los procesos productivos, que en la consideración de una amplia e indispensable participación y autonomía de los trabajadores en los procesos productivos.

En este sentido los ingenieros no logran escapar de su orientación taylorista, pues aún consideran que en ellos, y sólo en ellos, recae la planeación y el diseño de los procesos. Bajo este esquema, los trabajadores son excluidos de participar en la etapa de la reestructuración de los procesos productivos. Los ingenieros diseñan los ámbitos de su participación a la vez que colocan límites a su autonomía potencial.

Aunque las relaciones entre ingenieros y trabajadores son más cercanas y directas y están exentas de cierto desdén ingenieril -hallado en otras empresas-, no desaparecen las distancias técnicas y sociales ni las jerarquías entre los dos grupos. Más aún, el equipo de ingenieros no le reconoce suficiente valor a la

participación de los trabajadores; todavía no cree que su participación y motivación redunden de manera significativa en los resultados. La autonomía y participación de los trabajadores depende del arbitrio de los ingenieros, así se ilustrará cuando se profundice en los *grupos de trabajo*.

La creciente presencia de ingenieros en Incolbestos ha ido desplazando a los trabajadores que por sus méritos ascendían al cargo de supervisor. Hoy por hoy, la empresa estima que dicho cargo debe ser ocupado por un ingeniero, se desmoronan así los sueños de un grupo de operarios que orientaba sus estrategias a ocupar dicho cargo.

Tercero, la ausencia de sindicato y la alta discrecionalidad de la empresa para configurar la organización del trabajo, han favorecido que los cambios organizativos se adelanten sin ningún conflicto colectivo abierto. Los trabajadores afectados rumian en silencio su descontento sin encontrar canales de comunicación eficaces.

Aunque el trabajo estaba organizado según parámetros tayloristas -puestos muy demarcados y especializados- esto no se tradujo en territorios de trabajo regulados por los trabajadores, como sí fue el caso de Sofasa, Cementos y en parte de Colmotores, cuya organización y relaciones laborales cristalizaron en la inamovilidad de la fuerza de trabajo o en su *inflexibilidad productiva*, la cual sería posteriormente defendida por los trabajadores.

A diferencia de otras empresas, cuando Incolbestos decidió implementar la estrategia de la gestión de la calidad-jat no se encontró con barreras institucionales como la no *movilidad de la fuerza de trabajo* o la *inflexibilidad contractual* -límites a la contratación de temporales-, situación que sí vivieron Sofasa, Cementos y Colmotores.

Por último, la empresa tampoco se encontró con una oposición abierta, individual y colectiva, de los trabajadores. Si bien el trabajador valoró positivamente algunos aspectos de la reestructuración organizativa (la mayor atención a las condiciones de trabajo, mejor trato de los jefes y ampliación de tareas de forma horizontal y vertical), se resintió porque no tuvo una real autonomía en el trabajo y por la carencia de compensaciones económicas por rendimiento. Sin embargo, este resentimiento no logró tener expresiones colectivas porque el trabajador evalúa retrospectivamente su trayectoria laboral y la situación actual del mercado laboral y concluye que su situación podría ser peor por fuera de la empresa.

En esta *forma de relaciones laborales* los subordinados observa una menor tendencia al resentimiento hacia la autoridad y los privilegios de los superiores; esto contrasta con lo que sucede en Sofasa y Colmotores donde los trabajadores tienen mejores condiciones laborales y salariales. En Incolbestos hay una tendencia menor al resentimiento que, cuando existe, se cristaliza en una conciencia de clase que no magnifica un antagonismo colectivo y configura una situación favorable para silenciar descontentos y desmotivaciones.

No obstante, la sensación de precariedad, de no poder comunicar sus intereses termina por minar la cooperación del trabajador y reducirla, como forma de resistencia, a una cooperación básica. Según un supervisor:

“En este momento veo a los trabajadores estancados, están en una rutina tenaz, no veo que haya iniciativa de algo, eso sobresale mucho, tienen liderazgo pero no lo explotan. Cuadran su máquina y no veo que quieran hacer algo más. Piensan que tal vez si vamos a meter la ficha el dueño se va a llenar y nosotros vamos a seguir lo mismo. Falta interés por el crecimiento personal. La mayoría de la gente piensa en los salarios, piden incrementos salariales, en eso llevan tres años. Viene la desmotivación, no para no frenar pero si para no dar más de lo que se pide”.

La escasez de incentivos económicos y de autonomía en el trabajo y la reciente política de la empresa de contratar inicialmente al trabajador a través de una agencia temporal con un menor salario, han desmotivado a los trabajadores y contribuido a consolidar relaciones de baja confianza.

En el pasado los intentos de formación de sindicato fueron rápida y radicalmente disuadidos por la empresa a través del despido de sus promotores, esta situación ha quedado registrada en la memoria colectiva⁴.

La ausencia de confrontación institucionalizada obedece a una *forma de relaciones laborales* que se manifiesta en el trato directo e informal establecido en la planta. Existe una cierta *reciprocidad* en las relaciones entre empresa y trabajadores que se expresa en las políticas de estabilidad, integración y bienestar (aunque limitadas); en las normas claras que le impone la empresa al nuevo trabajador y que éste acepta; en el cumplimiento de lo estipulado en el contrato en materia económica; en la ausencia de una tradición de regulación institucionalizada del trabajo por parte de los operarios y, fundamentalmente, en la precariedad de los trabajadores.

Aunque se puede concluir que la estrategia de la calidad total-jat terminó reforzando las *relaciones neopaternalistas*, es pertinente preguntarse ¿Por qué los trabajadores no forman un sindicato, en especial cuando hacen parte de esta forma de relación laboral?

⁴ El intento de los trabajadores de auto-organizarse surgió hace unos años en la planta de fricción a causa, entre otras cosas, del control personal del supervisor al que estaban sometidos los trabajadores.

9.3. AFILIARSE AL SINDICATO, UN DILEMA

Las investigaciones en Colombia y en el mundo señalan que un significativo número de empresas que adelantan, con relativo “éxito”, la gestión de la calidad suelen carecer de sindicato.

Según Kochan *et al*, (1993) para que los trabajadores se muestren partidarios de los sindicatos se requiere una combinación de los siguientes elementos:

- Profundo descontento con la situación laboral presente;
- convencimiento de que la sindicación puede ser importante o decisiva para mejorar dichas condiciones laborales y
- disponibilidad a superar el estereotipo o imagen negativa general de los sindicatos.

Nos detendremos en los dos primeros puntos porque consideramos que, si bien un significativo número de trabajadores tiene una visión estereotipada de los sindicatos como organizaciones burocratizadas o politizadas, que no responden a sus necesidades, aquí se plantea que esta construcción social de los sindicatos termina siendo secundaria frente a las condiciones materiales en que se desenvuelven los trabajadores, las cuales le restan libertad para decidir si se afilian o no al sindicato, y más aún, si asumen el riesgo de fundarlo o conformarlo cuando no existe.

- **¿Profundo descontento con la situación laboral presente?**

Kochan *et al* (1993) plantean que los trabajadores tienen un serie -bastante bien definida- de intereses económicos y expectativas o necesidades psicológicas referidas a su trabajo y a su carrera profesional. Sin embargo, no todos los intereses o necesidades se pueden lograr en cualquier momento o en cualquier relación de empleo específica.

“Las prioridades que los trabajadores atribuyen a los diferentes conjuntos de necesidades no son uniformes en todos los grupos ni a lo largo del tiempo. En este sentido las necesidades de los trabajadores dependen en parte de su entorno y en parte de su experiencia histórica. Por ejemplo, los trabajadores reducen con el tiempo las prioridades que conceden a las expectativas o necesidades que son incapaces de conseguir en una determinada situación laboral... En este sentido, las necesidades de los trabajadores están influenciadas por un contexto concreto democrático y laboral. Pero lo que nos interesa señalar es que todos los trabajadores manifiestan preferencias por lo que puede representar una mejora en sus niveles de vida, en su control del entorno circundante y en la autoestima que pueden conseguir a través de su trabajo. Las políticas de gestión y las estructuras y procesos representativos contribuyen, por tanto, en forma considerable a ayudarles los medios y recursos necesarios para la consecución de los mismos” (1993: 278-279).

¿En el contexto de las relaciones neopaternalistas, los trabajadores experimentan un profundo descontento por su situación presente? ¿Qué los inhibe para adelantar estrategias de autoorganización? ¿La ausencia de conflicto abierto supone una amplia disposición del trabajador frente a la empresa?

A pesar de que existe una situación general de disciplinamiento de los operarios, la situación de los trabajadores es tan diversa como su grado de descontento frente a su situación presente. A grandes rasgos se destaca, por un lado, el trabajador ubicado en el área de fricción y empaque, en su mayoría con trayectorias laborales cortas, trabajos poco calificados e inestables y fuertes compromisos de orden familiar. Por otro lado, los trabajadores ubicados en la

planta de mecanizados, poseedores de un oficio industrial, con perspectivas futuras de continuar estudiando y, posiblemente, con mejores oportunidades en el mercado laboral.

El operario del primer grupo asume una *estrategia conservadora* que le lleva a apreciar su situación actual, sobre todo cuando mira hacia atrás y ve una serie de trabajos cortos, mal pagados, en empresas pequeñas e inestables que solían incumplir con el pago de salarios y la seguridad social; además, es consciente de sus escasas oportunidades laborales y su bajo poder social de negociación individual y colectivo. Es decir, para juzgar su situación presente el trabajador no sólo se remite a evaluar su situación pasada, como señalan Kochan *et al*, (1993), sino también la futura. Tanto el pasado como el futuro se presentalizan y al hacerlo el trabajador reduce la prioridad que le concede a las expectativas o necesidades que es incapaz de conseguir en una determinada situación laboral. Un operario comentaba:

“Lo bonito aquí es que le pagan uno o dos días antes de la quincena. Para qué el sindicato, tenemos onces [refrigerio] gratis. En otras partes no, ..el sueldito más o menos, a uno nunca le alcanza. No es que esté tan amañado, sino que afuera está muy berraco... No me gustaría que mi hijo trabajara aquí por el asbesto, uno se enferma, no quiero que venga a sufrir... Que trabaje en mecanizados, de pronto... Muy pocos se retiran de la empresa”⁵.

La experiencia pasada como delineadora de estrategias presentes es también clara en este trabajador bachiller que realizó estudios de contabilidad en el Sena y que ahora, a los veintitrés años, tiene dos hijos y trabaja en el área de los no calificados, en fricción.

⁵ Entrevista, 1998, EB,14. Es un operario que ingresó cumplidos los cuarenta años, edad con la que prácticamente estaba excluido del mercado laboral formal en el sector industrial.

“Estuve tres años y medio en una empresa que fabricaba válvulas, allá trabajaba en almacenamiento. Ganaba por contrato, la parte administrativa no era bien remunerada. El trabajo comenzó a escasear. Para octubre de 1996, recuerdo que recibí \$783,00 de quincena, como era por contrato, quedé muy descontento. Por eso me salí.

Hay gente que lleva mucho tiempo en esta empresa y para algunos es su única experiencia de trabajo ... La diferencia es mucho entre esta empresa y en las que he trabajado, era un yugo... por eso cuando ellos se quejan, yo les digo no se quejen, a como está la situación afuera aquí estamos bien, además la empresa no tiene presupuesto.

La gente se muestra descontenta porque ellos dicen que en el pasado cuando se cumplían estándares de producción daban buenas primas, daban más plata, la premiación a las icogenialidades⁶ era mejor.

Al comienzo del año el trabajo es duro porque los clientes hacen los pedidos antes de que haya ajuste de precio. Nos toca trabajar turnos de 12 horas seguidas”.

Un trabajador con altas necesidades económicas, del cual depende su familia y que ha estado en situaciones peores y vislumbra un futuro más difícil por fuera de la empresa, aprecia su estadía en ésta sin que eso signifique que esté satisfecho o que no desee mejorar su situación actual, y menos aún que considere innecesario autoorganizarse; asume una estrategia conservadora orientada a garantizar lo existente sin asumir los riesgos inmediatos o futuros que supondría autoorganizarse. Algunos, en especial los calificados, lamentan no tener espacios de comunicación para expresar sus intereses, aunque se encuentren en mejores condiciones de trabajo, tanto salarial como profesionalmente. Un trabajador de mecanizados, líder de grupo de trabajo señalaba:

“Opinar no es bien visto aquí, eso lo aprendí recién que entré. Se presentó un problema y el muchacho le habló al jefe y al ratico le pasaron la carta. Aquí en la planta hay comentarios que no se plantean allá en la dirección, hay mucho

⁶ Icogenialidades son premios dados a los trabajadores que presentan ideas y proyectos de mejoramiento, y son puestos en práctica por la empresa.

conformismo. Hace poco un compañero apareció en una lista para trabajar en una máquina complicada, él llevaba poco tiempo aquí, el jefe hizo unos cambios en la máquina y no se los comunicó, él llegó y la prendió y esta se estalló, por eso lo despidieron. A la semana siguiente nadie dijo nada en charlas de gerencia, yo viendo que se acababa la reunión y no decían nada le manifesté al gerente eso y dijo que lo iban a considerar. Después llamaron a un familiar del muchacho que trabaja aquí y por medio de él lo localizaron para ubicarlo en otra empresa del Grupo, efectivamente al muchacho lo ubicaron pero ganando un salario mínimo y con contrato indefinido como no lo tenía aquí, perdió la antigüedad.

Esas actitudes hacen que la gente no se quiera comprometer mucho, la gente no sabe qué hacer ante eso, la gente tiene miedo de perder el puesto, la gente quiere a la empresa más por la estabilidad que por otra cosa y los antiguos por costumbre”.

En un ambiente donde “*comunicación*” es quizás la palabra más escuchada, los trabajadores terminan silenciándose para conservar el puesto de trabajo. Mientras el primer grupo difícilmente habla de derechos, los trabajadores jóvenes y con oficios industriales los destacan y se distancian más expresamente del discurso empresarial. Un joven trabajador calificado refería:

“La empresa nos comenta qué proyectos tienen,... a medida que la empresa surja nosotros surgimos, nosotros la formamos pero él [el gerente] se lleva los créditos, ¿no cree? Con la aprobación de la certificación ISO9000 a nosotros nos dieron un cuarto de pollo con gaseosa mientras ellos tomaban whisky. Cuando cumplimos años nos dan una tarjeta. Con la propuesta del PMC no me dieron nada, yo lo dije, debieron de darnos más que el vale de alimentación, por lo menos diploma. Con el PMC vino el gerente y los dos dueños, no nos dieron nada. Deberían dar también un incentivo al cumplimiento, yo tengo derecho, no tengo que agradecerle a la empresa nada y si estoy aquí es porque demostré que sé, tal vez agradecer el empleo. Si la empresa me da, yo le doy, lo único que agradezco es que haya trabajo”.

No obstante este tipo de reflexiones que expresan descontento frente a la situación presente no se cristalizan en la autoorganización de los trabajadores. Un operario líder de un grupo de trabajo comentaba:

“Me han dicho que creo mal ambiente, que soy conflictivo, uno no es conflictivo. Uno debe sacarse las cosas que no le gustan porque si no se revienta. A los compañeros les sostengo lo que digo. Me dicen pilas, que no forme desorden que no influya en los otros, pero la gente influye en mi. Por ejemplo, los compañeros tenían una queja, el jefe no saludaba y ellos estaban molestos, llega y solamente pregunta por la producción, entonces yo fui y le dije. Luego me dijeron que yo ponía en contra a la gente. Yo no me siento mal porque digo lo que siento y lo de mis compañeros. ... sobre el sindicato todos tienen temor, yo no pongo ese tema, uno conoce el personal. Yo siempre he expresado lo que siento sin temor, eso sí, cumplo con mi trabajo”.

En un contexto en donde todos y cada uno de los trabajadores teme reconocerse en el otro, en el que la empresa canaliza estrategias para legitimar y consolidar relaciones individualizadas, aunado a la precariedad del trabajador, es difícil la conformación del sindicato como actor mediador de los intereses diferenciales de los trabajadores. La precariedad es una condición del trabajador, no del empleo o del contrato; es la *“imposibilidad (que encuentran algunos trabajadores) de proyectarse en el futuro a causa de una carencia de control de la situación presente”* (Bailleau, 1990: 20, citado por Prieto, 1991).

- **Para el trabajador ¿el sindicato puede mejorar sus condiciones?**

Retomando a Bilbao (1999), por su precariedad el trabajador establece relaciones ambivalentes con los sindicatos; es un círculo en el que se alternan la aceptación del sindicato y la negativa a afiliarse o autoorganizarse. Esta coexistencia de valorización positiva y rechazo a asumir estrategias de afiliación o participación activa ha sido interpretada, en ocasiones, como producto de la conducta personal. Cuando hay sindicato, se habla del *free rider* o del “gorrón sindical” (Olson, 1965) para describir a aquellos individuos que se benefician de la acción de los sindicatos, pues los consideran necesarios para sus intereses, pero se niegan a participar activamente en la organización. Si transferimos la situación al hecho

de no adelantar estrategias para la conformación del sindicato, podemos concluir igualmente que esta actitud tiene raíces objetivas, más allá de las biografías personales. El círculo mencionado es más bien el reflejo de la situación de *desprotección* del trabajador. A pesar de las críticas a los sindicatos, la gran mayoría de trabajadores considera que “son importantes”, pero esa valoración positiva se contradice con la poca disposición a afiliarse o a luchar por la conformación del sindicato.

El trabajador tiene frente a sí dos referencias contradictorias: los sindicatos, a los que a pesar de su desconfianza les reconoce importancia para la ampliación de sus derechos, y la gerencia, de quien depende efectivamente. Esta doble referencia genera un conflicto que no es más que la forma objetivada del propio conflicto del trabajador con la gerencia, pero que no puede protagonizar por sus condiciones de inferioridad o de precariedad.

El trabajador no puede asumir directamente la incompatibilidad que percibe entre el sindicato y la empresa porque corre el riesgo de ser excluido; esto explica su desdoblada actitud frente a los sindicatos, la valoración positiva porque defienden sus intereses pero, a la vez, el temor a acercarse a ellos y resultar perjudicado. En términos de Bilbao, *el sindicato es un poder exterior que se desvanece ante el poder interior que representa la gerencia*.

La percepción de esta dependencia suele tener un carácter ambivalente. Por una parte, el trabajador sabe que bajo las circunstancias descritas debe su puesto a la voluntad del empresario; por otra, esto no le oculta las condiciones reales en las que desempeña su puesto de trabajo. Las dos cosas van de la mano y se reordenan a partir de la subordinación respecto de quién le da el trabajo y de lo que ve como inmediatamente realizable.

En sus relaciones con la empresa la estrategia de autoorganización se convierte en un problema para el trabajador. Se llega a esta situación cuando se trastocan los términos de las relaciones empresa, trabajador y sindicato. El sindicato deja de ser considerado como un mediador eficaz entre el trabajador y la empresa, la instancia que protege al primero frente a la segunda. Como dice Bilbao, "*el manchesteriano aserto de que los sindicatos perjudican al trabajador es una profecía que se autocumple*" (Bilbao, 1999).

La situación de precariedad y la carencia de representaciones colectivas terminan acallando expresiones de conflicto que, bajo relaciones industriales negociadas o concertadas, tendrían manifestaciones abiertas, como se ha ilustrado previamente.

La ambivalente relación que establece el trabajador con la empresa, valoración de su estadía como resultado de la evaluación de su situación pasada y futura, sumada a la dificultad material de autoorganizarse por el poder real que tiene la empresa, permiten explicar y comprender por qué trabajadores como los de Incolbestos no asumen mayores estrategias para autoorganizarse o para afiliarse, cuando hay sindicato.

Como se ha podido contrastar empíricamente, la estrategia empresarial de la gestión de la calidad-jat, por un lado, ha contribuido a transformar las *relaciones antagónicas* en *relaciones productistas no negociadas* en Sofasa y, por otro, ha reforzado las *relaciones neopaternalistas* en Incolbestos. Es decir, que el efecto de esta estrategia sobre las relaciones laborales depende, entre otros factores, de las relaciones laborales previas.

Pero si la *forma* de relaciones laborales es uno de los determinantes de los cambios, valdría la pena detenernos un poco más en las estrategias de los

sindicatos, pues éstas también filtran las estrategias empresariales restando libertad a la acción individual de la dirección empresarial.

***LA TRANSFORMACIÓN DE LAS
RELACIONES LABORALES,
LAS ESTRATEGIAS SINDICALES
Y DE COSTOS***

CAPÍTULO DÍEZ

El interés de esta investigación era tomar como objeto material la gestión de la calidad-jat como estrategia transformadora de las relaciones laborales; sin embargo, la investigación empírica obligó a considerar otra estrategia empresarial que va paralela a ésta y a la que hemos venido llamando *estrategia de costos*. Se la define como las políticas encaminadas a reducir costos laborales, llámese contratación de temporales, despidos, llamadas a negociar trabajadores antiguos anticipando su jubilación o una política radical de no elevación de los salarios más allá de lo previsto por la empresa.

La *estrategia de costos* suele mimetizarse como una *estrategia política*, o más bien podría ser lo contrario, la estrategia política se mimetiza como una de costos. Las empresas se han apoyado en ella para “*generar condiciones*” e implementar la estrategia de la calidad total-jat. Los empresarios han interpretado las *condiciones* como la existencia de un ambiente laboral no sólo previsible sino controlable, libre de presiones sindicales y que garantice una alta discrecionalidad empresarial para avanzar sobre los procesos de reestructuración y, en esta medida, acelerar los cambios en las *formas de relaciones laborales*.

En este capítulo se busca responder las siguientes inquietudes. ¿Qué papel juega la estrategia empresarial de costos en la configuración de las *condiciones* para la implementación de la gestión de la calidad-jat? ¿La estrategia radical asumida tanto por la empresa y el sindicato -caso Sofasa- es la única vía posible para generar condiciones y avanzar sobre los procesos de reestructuración productiva? ¿Qué tan determinantes son las estrategias del actor sindical en la transformación de las relaciones laborales?

Para responder a estas preguntas, inicialmente se expondrán de manera muy resumida, uno más que otro, los casos de Colmotores y Cementos, empresas con una tradición de *relaciones antagónicas*. Se observará el empleo de la *estrategia*

empresarial de costos al igual que las estrategias asumidas por las organizaciones sindicales, este último aspecto considerado teóricamente como uno de los determinantes de los cambios en las relaciones laborales.

Posteriormente se hará una breve comparación entre todos los estudios de caso para contrastar las afirmaciones teóricas con los hallazgos empíricos; por último se hará una reflexión sobre las estrategias sindicales.

10.1. LAS ESTRATEGIAS SINDICALES, LOS CASOS DE COLMOTORES Y CEMENTOS

Las estrategias sindicales están determinadas por el *marco ideológico* que orienta al sindicato y por sus *recursos de poder*. Respecto al primer aspecto hay que destacar las consideraciones planteadas por Lange, Ross y Vanicelli:

“Nuestra principal sugerencia teórica es sencilla. ... los sindicatos son agentes históricos con ideas, necesidades y objetivos propios, y no organismos meramente pasivos que responden a factores del entorno cuyo efecto combinado determina la forma en que deben comportarse y se comportan de hecho. Por otra parte, las ideas, necesidades y objetivos sindicales no son susceptibles de reducción a conceptos simples, como el de la “preservación de la organización”, a los que con tanta frecuencia recurren los teóricos de los sistemas. Aun cuando los diversos sindicatos presentan ciertas similitudes de carácter general, la forma concreta en que en cada uno de ellos combinan una visión del mundo, unos objetivos y unos intereses tienen su origen en un proceso histórico largo y complejo, del que las características comunes a todos los sindicatos sólo son uno de los factores... es necesario considerar a los sindicatos como *agentes estratégicos* –con sus propias concepciones del mundo y sus propias ideas acerca de lo que es necesario y de lo que es conveniente conseguir- que analizan los cambios que se producen en la realidad que les rodea y reaccionan ante ellos a través del prisma de ese sistema de concepciones y objetivos... Desde este punto de vista los procesos internos mediante los que adquieren y mantienen apoyo y adoptan decisiones tienen un cierto grado de autonomía. En consecuencia, hay que considerar que los resultados de esos procesos dependen de la interacción de esos

valores e intereses institucionalizados –que varían históricamente de uno a otro sindicato y de uno a otro movimiento sindical- con los cambios importantes en su entorno...” (1991: 293).

A diferencia del caso de Sofasa cuyas estrategias fueron determinadas en gran medida por el marco ideológico y el influjo de actores externos a la empresa, en el caso de Colmotores se quiere además resaltar los *recursos de poder* para contrastar los efectos de las estrategias en las relaciones laborales. También se expone el caso de Cementos con iguales fines.

10.1.1. El caos de Colmotores, entre una estrategia conservadora y una de involucramiento

Colmotores, una de las principales ensambladoras automotrices del país, adelanta desde los años ochenta una estrategia *sistémica y de procesos* que se ha caracterizado por una *discontinuidad* enlazada a la crisis económica, o expectativa de crisis.

Como Sofasa, Colmotores también tuvo en su interior relaciones *antagónicas*, pero a diferencia de esa empresa, en los años ochenta la dirección empresarial buscó prever el conflicto a través de programas de bienestar (deportivos, vivienda, salud) que convocaban a formar la gran *familia Colmotores*, y monopolizaba su administración para evitar que el sindicato acrecentara su influjo sobre los trabajadores.

En el ámbito del departamento de Relaciones Industriales el trabajador no era visto como un recurso más sino como un actor potencialmente conflictivo al cual

era necesario integrar a la empresa con miras a “*prever y administrar el conflicto*”.

Pero mientras el departamento de Relaciones Industriales se esforzaba por construir relaciones armónicas entre capital y trabajo para eludir el conflicto, en Producción la dirección apoyaba las relaciones autoritarias que estimulaban la arbitrariedad de los jefes sobre los trabajadores. Los malos tratos, la incompreensión de las necesidades de los trabajadores y el irrespeto a los acuerdos sobre ritmos de trabajo, propiciaban relaciones de baja confianza y enfrentamientos permanentes entre trabajadores y jefes.

A este nivel, y según los principios organizativos tayloristas, el trabajador era un recurso más al que había que presionar para que rindiera sin brindarle espacio de participación ni posibilidades de integración activa en los procesos productivos. Los programas de bienestar, fueran recreativos o educativos, se consideraban una pérdida de tiempo, los supervisores no hacían mayores esfuerzos por apoyarlos cediendo tiempo a los trabajadores para que participaran activamente en ellos. En el órgano informativo del sindicato se recoge:

“Insultos y malos tratos por parte de los verdugos y responsables de sacar una gran cantidad de vehículos al comercio; trabajar en condiciones antihigiénicas y sin las normas requeridas de seguridad, gracias a la inoperancia de un grupo de ineptos e incapaces personajes que ni se asoman a las distintas plantas al menos para que sepamos que existen. No tener derecho a enfermarse, ir al baño, o tener alguna obligación muy personal que requiere ausentarse de su sitio de trabajo porque se altera la producción... exigimos ser tratados como humanos y reconocer nuestra labor con estímulos y no restringiendo nuestros movimientos en forma cada vez más ¡asfixiante!” (Sintracol, Avance Sindical, “Un falso paraíso”, Abril, 1981: 4).

La imagen de la empresa estaba directamente correlacionada con las prácticas cotidianas del trabajo que no alentaban relaciones basadas en la comunicación y el respeto entre trabajadores y jefes.

Por un lado, esta ambigüedad en la gestión empresarial de los recursos humanos contribuyó al fortalecimiento de relaciones también ambiguas entre la empresa y los trabajadores. Si bien el trabajador reconocía que su estándar de vida había mejorado considerablemente y calificaba su vinculación a la empresa como un “*golpe de suerte*”, las relaciones cotidianas lo distanciaban de la posibilidad de construir una relación positiva con la empresa en su conjunto. El estar sometido a la humillación e intransigencia de los jefes y a su mal trato alentó cierta sensación de *mala suerte*; en estas condiciones al operario no le resultaba clara la idea de los *intereses comunes* entre empresa y trabajador que proclamaba el departamento de Relaciones Industriales a través de sus programas -respecto a los que un buen número de operarios se mostraba tan distante como las relaciones que establecían los empleados con ellos-. Esta situación permitió que en un importante grupo de trabajadores se arraigara con fuerza la ideología de *lucha de clases*, que orientara las estrategias de la organización sindical y que reforzara los desencuentros entre jefes y trabajadores favoreciendo así la consolidación de *relaciones antagónicas*.

Por otro lado, estos programas de bienestar también solían sufrir los efectos de la crisis y eran suspendidos de manera abrupta, aunque los más afectados por las crisis siempre fueron los trabajadores que se ven sometidos a olas de despidos y de ampliación de la contratación temporal. Era evidente que en momentos de crisis la empresa abandonaba cualquier tipo de responsabilidad con los trabajadores y que asumía sólo las responsabilidades que no podía abandonar por necesidades productivas o por negociación colectiva. En estos períodos se desvanecía la figura de la *gran familia* asociada a la responsabilidad empresarial. La crisis de los años ochenta presionó a la empresa a su reestructuración. Se apoyó en una drástica política de costos laborales orientada a cumplir un doble objetivo, reducir costos laborales y debilitar al sindicato. Reestructurar la empresa suponía distensionar las relaciones laborales, lo cual pasaba por el

debilitamiento de la organización sindical. Anticipándose a la estrategia que años más tarde emprendería Sofasa, adelantó una política de “limpieza” de la mano de obra, esto es, de expulsión selectiva de líderes sindicales y simpatizantes, sin que le importaran los costos económicos.

“Se aprovechó la crisis para tratar de salir de los indeseables. Había 40 operarios de esta calaña y solo logramos despedir a 20. Mientras se resolvía jurídicamente el problema, los trabajadores estuvieron seis meses en sus casas, devengando salarios, lo importante era que no estuvieran en la empresa” (Entrevista, directivo Empresa, proyecto Modernización industrial: empresa y trabajadores).

Para complementar la purga la empresa emprendió políticas de despidos indiscriminados, negociación de retiros, aumento de la temporalidad y subcontratación lo cual transformó la estructura de antigüedad de la mano de obra. Además, algunos líderes sindicales, y un importante número de trabajadores antiguos, terminaron negociando su retiro a cambio de jugosas ofertas económicas; la incertidumbre respecto a su continuidad en la empresa los presionó a aceptar las propuestas de retiro voluntario que, además, representaban la oportunidad de abandonar el trabajo obrero para realizar sueños de independencia laboral. La negociación de importantes líderes sindicales dejó en los trabajadores una sensación de abandono y creó las condiciones para transformar las relaciones laborales porque debilitó ostensiblemente a la organización sindical.

Conciente de las relaciones de desencuentro entre empresa y trabajadores la dirección empresarial adelantó una política de *puertas abiertas* y *profesionalización de los supervisores* que hacía parte, a su vez, de la reestructuración empresarial apoyada en los principios de la Planeación Estratégica.

Cuadro 27
Empresa A. Número de trabajadores, tipo de contrato y afiliación sindical

	1985	1986	1987	1992	1995	1998
Obreros	775	791	1.270	1049	1392	
Empleados	368	359	350	286	267	
Total	1.143	1.150	1.600	1.335	1.659	1.624
%burocratización	32%	31%	22%	21%	16%	
# temporales			440		717	1.056
% temporales*			35%		52%	65%
# sindicalizados	615	651	793		680	316
% sindicalizados	54%	57%	50%		41%	30%

Fuente: Caicedo, C., balances empresa, archivos Ministerio de Trabajo y entrevistas.

En 1990, ante la incertidumbre generada por la apertura económica, la empresa volvió a adelantar una estrategia de costos y amplió de manera considerable el grupo de trabajadores temporales, política que iría tomando fuerza a través de la década hasta convertirse, para el contingente que ingresa, en la única forma de permanecer en la empresa. El cuadro 27 muestra como en 1987 este grupo representaba el 35% del total de trabajadores, en 1995 alcanzó el 52% y en 1998 hubo momentos en que representó el 65%. Esta política era abiertamente contradictoria con las políticas de “comunicación” y “participación” y les restó credibilidad, por esa razón fueron suspendidas.

A mediados de la década del noventa la empresa inició de una manera más sistemática y global la estrategia de la gestión de la calidad-jat; centró sus esfuerzos en la reestructuración de la planta, en la formación de *grupos de trabajo* y en programas con los proveedores y los clientes externos, de manera similar a Sofasa e Incolbestos. Hay que señalar la gestión de calidad sólo adquirió contundencia y continuidad cuando los directivos de la casa matriz -

General Motors- lo apoyaron de manera decidida como parte de su interés en globalizar las políticas en todas sus filiales¹.

Otra vez la empresa buscó establecer un pacto social en torno a la productividad y calidad para lo cual convocó a los cuadros administrativos, empleados y operarios a participar y comprometerse. Una vez más las paredes de la empresa se cubrieron con llamados alusivos al mejoramiento continuo, a la calidad y a la productividad, fuente de compromiso entre empresa y trabajadores; así lo muestran los siguientes plegables.

Entusiasmo del empleado	Desarrollo de nuevos productos Nivelar sistema productivo Las fechas de compromiso sagradas
Operaciones esbeltas y flexibles	Diferenciación de marcas
Calidad global de campos	Fuertes cambios de distribución con los concesionarios

¹ Las siguientes son algunas de las políticas adelantadas por Colmotores para ser una estructura “ajustada” y “flexible”:

- Programas de sistematización de la información (se aumenta en las áreas administrativas y de ventas y se comenzó en producción, manejo de materiales y mantenimiento).
- Programas de formación de proveedores, con carácter obligatorio, orientados a mejorar la calidad de las partes y a reducir inventarios.
- Programas de formación de los concesionarios con miras a mejorar el servicio al cliente.
- Creación de un Centro de Capacitación orientado a inducir al personal recién ingresado en las prácticas sociales y técnicas de la empresa.
- Mayor rigurosidad en la estandarización y normalización; cubre cada vez más actividades administrativas.
- Rediseño de la planta física. En algunos procesos se abandonó el trabajo en línea y se dio inicio al trabajo en grupo a la vez que se configuraron “células de trabajo”.

POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad de Colmotores es generar el entusiasmo de nuestros clientes con excelentes productos y servicios

VALORES

Entusiasmo del cliente
Mejoramiento continuo
Innovación
Trabajo en equipo
Integralidad

- **La estrategia sindical frente a la gestión de la calidad-jat**

La transformación de las relaciones laborales en Colmotores pasó por el debilitamiento del sindicato mediante una estrategia empresarial de costos con fines políticos, impulsada sistemáticamente a través de los años. A esta política interna se sumaron la “guerra sucia” y la caída del socialismo real que se interpretó como la crisis de los metarrelatos políticos que daban sentido al enfrentamiento continuo con la empresa.

Las discusiones internas de orden político dividieron a la Junta Directiva del sindicato que no llegó a ningún acuerdo sobre las tácticas y estrategias a seguir. Las relaciones con las bases se hicieron más distantes, no sólo porque la salida o negociación de amplios contingentes desleía la memoria colectiva sobre luchas conjuntas, sino porque el sindicato dejó de acompañar cada vez más a los trabajadores en sus luchas cotidianas.

En la organización sindical se hizo fuerte el grupo autodenominado “independientes” que veía al sindicato como una organización básicamente prestadora de servicios cuya eficiencia le garantizaría legitimidad y respaldo de los trabajadores.

“Nosotros somos independientes, no estamos ni con la corriente patronalista ni con los del partido [comunistas]. Hay varias planchas por los independientes, el sindicato ha tenido mala imagen. Mucha gente se presenta porque quiere descansar, mucha gente utiliza el tiempo de trabajo sindical para actividades personales. Antes yo tenía más tiempo personal, ahora son las 7 u 8 de la noche y se está trabajando”

Este grupo no representaba ninguna corriente política, aunque en el pasado algunos militaron en partidos de izquierda. Concebían la relación entre empresa y trabajadores como una relación sin conflicto siempre y cuando la organización supiera administrarla. La eficiencia de los líderes conduciría al equilibrio de las relaciones industriales, equilibrio que suponía el logro del interés tanto de la empresa como de los trabajadores. Las acciones radicales quedaban excluidas de los medios para alcanzar el punto de equilibrio, su logro dependía de la capacidad de los líderes para exponer “razones de ganancia” tanto a la empresa como a los trabajadores. Un representante de esta corriente señala:

“La relación entre empresa y la organización es una relación de equilibrio. Consideramos que no debe haber contradicciones, porque debemos ser conscientes de los cambios que se dan a nivel de los métodos de producción... debe haber un punto de encuentro. Se llega a él, primero debe haber respeto, nuestras relaciones no son de choque... Hay compañeros que son un poco beligerantes. Uno debe tener una orientación más administrativa, somos administradores de los recursos humanos... corrientes ideológicas creo que no hay, simplemente hay compañeros más cercanos a las decisiones de la empresa y hay otros que tienen una posición un poco más crítica. Consideramos que el fin del sindicato es defender a los trabajadores independientemente de su ideología y de sus concepciones políticas...”.

La nueva generación de líderes buscaba legitimar su acción a través del ejercicio eficiente y “despolitizado” de su cargo, “independientemente de las ideologías”. Su nombramiento no obedeció a su carisma o su capacidad de liderazgo político, del cual carecía la gran mayoría de ellos, sino a su eficiencia, aunque para ser elegidos no dejaron de recurrir a prácticas clientelistas propias del grupo llamado “patronalista” -en campañas trataban de comprometer a los trabajadores invitándolos a comer cochinitillo y mostrándose dispuestos a favorecerlos con servicios prestados a través del sindicato- (López, 1997: 232) .

La propuesta de los “independientes” quería legitimar la burocratización de la organización, en el sentido de brindar un servicio profesional, sin replantear a fondo la estrategia defensiva por la que se orienta hoy la organización. Un líder de esta corriente señalaba:

“Mire lo que pasó en Sofasa, un sindicato fuerte pero con una táctica de choque, es mejor tener un sindicato no tan fuerte pero que tampoco lo eliminen” .

Se abandonaron los tradicionales programas de formación laboral que buscaban construir una identidad entre los trabajadores; además, como en el pasado, el sindicato no pudo convertirse en un espacio de discusión amplia que recogiera las experiencias y propuestas de los trabajadores de base para elaborar conjuntamente la estrategia a seguir frente a los programas de reestructuración empresarial. Al final triunfó la estrategia conservadora, pragmática, que podría llamarse también “*oportunista*” como se analizará en su momento.

En una primera etapa el sindicato asumió una estrategia defensiva frente a la reestructuración de la empresa, limitó su acción a denunciar la contradicción entre el discurso de la *Gran Familia* y la política de despidos e inestabilidad

laboral, además de intervenir en los centros de trabajo para limitar el arbitrio de los jefes en la elevación de los ritmos de trabajo.

Poco a poco las *relaciones antagonistas* perdieron fuerza aunque no desapareció la hostilidad de la empresa hacia el sindicato. No obstante, la estrategia de la dirección empresarial fue mostrarse dispuesta al deseo del sindicato de involucrarse en los cambios, la actitud del sindicato fue tan positiva que acompañó a la empresa en la campaña de involucramiento de los trabajadores con la productividad y la calidad.

En este marco de frágil encuentro entre sindicato y empresa, en 1996, se inició la conformación de los *grupos de trabajo*. Directivos empresariales y sindicales viajaron a varios países a conocer las experiencias en calidad-JAT; según los entrevistados el ambiente era positivo, después de muchos años se respiraba una atmósfera de cierta confianza entre las partes. Sin embargo, a mediados de 1996, se inició la negociación del pliego y el sindicato centró su reivindicación en la estabilidad del personal temporal, como en el pasado; reclamó el cambio de contrato de un importante número de trabajadores en esa condición.

En 1969 el sindicato negoció, por primera vez, el paso de trabajadores contratados por término fijo a indefinido, ésta negociación se repitió en los años 71, 73, 77, 79, 81 y 87. Entre 1983 y 1985, período de crisis de la empresa, no ingresó ningún trabajador con contrato a término indefinido. En 1987 el sindicato logró que la empresa vinculara 166 temporales como trabajadores permanentes pero no consiguió eliminar la práctica temporal. Este fue el último año en que el sindicato tuvo poder para negociar estabilidad.

Hace un poco más de diez años que la empresa no vincula a ningún trabajador a término indefinido. En 1998 aproximadamente el 65% de sus trabajadores eran

temporales (ver cuadro 25). La política parece no ser reversible; la empresa arguye que la incertidumbre de los mercados justifica la presencia de ese amplio contingente inestable pero no reconoce que también hace parte de una estrategia política; restar poder de negociación al sindicato. Aunque la empresa es conciente de las desventajas del trabajador temporal en cuanto a compromiso y rendimiento y los costos de su inducción, calificación y socialización interna, prefiere, como ella misma acepta, sacrificar resultados de productividad y calidad que ampliar la nómina de indefinidos.

La negociación del pliego de 1996 se centró en la estabilidad laboral pero no hubo acuerdo entre las partes; las relaciones se tensionaron y el sindicato se preparó para la huelga aunque con la esperanza de no declararla. A pesar de la baja tasa de sindicalización, la organización logró que un grupo importante de trabajadores temporales votara la huelga con lo cual completó la aceptación del cincuenta por ciento de los trabajadores, cifra indispensable en Colombia para ir a la huelga.

Pero como lo señalan Edwards y Scullon, las prácticas de lucha se construyen a través de la costumbre; si no llegan a la acción los trabajadores ignorarán, incluso, las estrategias mínimas de resistencia. A este respecto estos autores señalan:

“... el enfoque que hemos designado como teoría de la ‘caja de herramientas’ de las presiones, la teoría según la cual, exactamente igual que el mecánico dispone de un equipo de herramientas para realizar tareas específicas, los trabajadores cuentan con un arsenal previo de presiones que pueden utilizar de acuerdo con sus necesidades tácticas y estratégicas. Pero no es posible separar el carácter de la organización obrera en una fábrica de las presiones a su alcance. La frontera de control en la industria [...] era tal que ciertas presiones sencillamente no podían existir. ... Y como señala Hicks en el caso de la huelga, ‘las armas se oxidan si no se utilizan, y un sindicato que nunca hace huelga puede perder la capacidad de organizar una huelga temible, con lo cual sus amenazas resultan menos eficaces’ (Hicks, 1932, p.146). Esto

es aún más cierto en el caso de la retirada de la cooperación [...] en suma las presiones se consolidan a través de la organización y del uso" (Edwards y Scullion, 1997: 219).

La precariedad de la amplia base de trabajadores temporales, carente de una experiencia en la presión colectiva prolongada, sumada a la ausencia de un continuo trabajo sindical con las bases, produjo sus efectos. En la segunda semana de huelga, ante la disminución de los recursos económicos, los trabajadores empezaron a desesperarse y abandonar las tiendas. La dirigencia sindical perdió el respaldo de una amplia base de trabajadores. Mientras tanto la empresa se empeñaba en quebrantar la fortaleza de los huelguistas: envió al personal administrativo a las casas de los operarios y los presionó para que firmaran una carta exigiendo el abandono de la huelga.

A pesar de la claridad de su estrategia, el sindicato no contó con *recursos de poder* para movilizar de manera prolongada y activa a los trabajadores. La empresa desestimó la actitud de acercamiento del sindicato y dejó clara su histórica hostilidad frente a la organización. Excluyó de manera unilateral la estabilidad laboral de los temas de negociación, negando un derecho que en el pasado hacía parte de las reivindicaciones institucionalizadas, desplegó de manera ilimitada sus recursos de poder y aprovechó la coyuntura para debilitar ostensiblemente al sindicato.

El sindicato llegó muy debilitado al final del conflicto lo cual fue aprovechado por la empresa para imponer un incremento salarial inferior al que había propuesto al comienzo y para rechazar la vinculación definitiva de los temporales. La huelga marcó un hito; el retorno al trabajo se dio en un ambiente de derrota, de cuestionamiento de la dirigencia sindical y de desconfianza hacia la empresa. Un empleado relata como fue el regreso al trabajo después de la huelga.

“El arrancar de nuevo fue berraco. No se renovó buena parte de los contratos temporales, salieron 180 trabajadores. Ese primer día fue horrible porque el trabajador llegó y estaba temeroso de estar en la lista de los despedidos. Los ascensos previstos fueron suspendidos, algunos trabajadores fueron reubicados en áreas más pesadas y se les quitó el sobretiempo. La política de la empresa es muy contradictoria, 'con el brazo dando y el mazo dando'.

Los trabajadores estaban divididos. Tanto los líderes sindicales como el personal que apoyó la huelga fueron recriminados por los trabajadores. La empresa dijo vamos a perdonarnos y mire lo que pasó. Ahora va a reducir nuevamente personal, salimos a vacaciones y hay temor en los temporales, no saben si van a volver. La gente cree pero no cree,... como usted es mi papá me da en la mula y luego somos amigos...”(trabajador permanente).

Un operario comenta:

“La empresa dice que no es revanchista, pero no es tan cierto, después de los despidos han recibido mucha gente, no han incorporado a ninguno de los echados. Antes los despedían y cuando aumentaba la producción los volvían a contratar. Que sepa antiguos no salieron, tal vez algunos que cometieron alguna embarrada y se las cobraron” (trabajador permanente no sindicalizado).

Después de la huelga la fábrica se fue silenciando; callar y trabajar pareció ser el pacto entre los trabajadores. El temor embargó a muchos, la rabia a otros y, poco a poco, el “conformismo”, como diría uno de los trabajadores, los envolvió a todos.

“Pasada la huelga se llegó a un conformismo entre los antiguos. Estamos tan dispersos. La mayoría de los operarios son temporales. Es muy difícil pelear porque como en el caso mío, digo esto o hago cualquier comentario y estoy solo. Si discuto por algo quedo como si yo pusiera el problema y este no existiera, como si uno no quisiera cooperar” (entrevista trabajador antiguo).

Por ahora los trabajadores, individual y colectivamente, están poco dispuestos a usar una serie de presiones a su disposición que disminuirían el poder de la empresa en los procesos unilaterales de reestructuración que desarrolla.

La huelga interrumpió transitoriamente la reestructuración basada en los *grupos de trabajo* porque a la gran mayoría de los líderes de grupo no se les renovó el contrato. Pero en esta última etapa el poder que ganó le ha servido a la empresa para acelerar la reestructuración, aunque en un contexto laboral de desconfianza y miedo que le resta legitimidad.

La baja confianza no sólo afecta a la relación entre empresa y trabajadores sino entre los trabajadores mismos. Un operario comenta:

“Ahora hay algo gravísimo: la línea abierta, el “teléfono caliente”. La empresa ha dado un número telefónico al cual se puede llamar para denunciar cualquier irregularidad o malestar que tenga el trabajador. Nos quieren convertir en sapos, usted puede denunciar al jefe, al señor del lado, al compañero ... eso aumenta la zozobra, será que este muchacho que me mandaron está aquí por ... Las llamadas son anónimas, cualquier empleado puede hacerlo, es peligrosísimo ... Uno aquí no confía en nadie, la ley del silencio, yo no he visto, yo no se nada” (operario antiguo).

La empresa adoptó esta medida por el debilitamiento de la intermediación sindical y porque reconoce el miedo de los operarios a expresarse frente a ciertos tópicos; pretendía abrir un supuesto espacio de comunicación, bastante sofisticado, por cierto, para ganar la confianza de los trabajadores. Sin embargo, sus efectos parecen ser contrarios a los esperados. Esta estrategia rompe la confianza y seguridad mínimas indispensables para establecer relaciones laborales que favorezcan tanto la construcción de identidades entre los trabajadores como de identidad con la empresa.

Aunque en el momento de la investigación el sindicato se hallaba francamente debilitado, no hay que excluir la posibilidad que a corto plazo se consoliden relaciones de *cooperación conflictiva*; a pesar de su poder la gerencia no puede desestimar la existencia de la organización sindical, y menos aún cuando un

sector aunque minoritario de los trabajadores ha tenido una tradición de lucha. La pretensión de desconocer al sindicato puede, a mediano plazo, generar el efecto contrario: alentarlos a tomar posiciones extremas.

Para concluir este caso, sólo resta señalar dos aspectos. *Primero*, se evidencia el uso de la política de costos como una estrategia de orden político que ha contribuido indirectamente a transformar las relaciones laborales a través del debilitamiento de la organización sindical. *Segundo*, la asunción de una *estrategia sindical conservadora* no garantiza la fortaleza de la organización sindical. *Tercero*, las estrategias sindicales sí contribuyen a transformar las relaciones laborales, pero más que sus estrategias son sus recursos de poder. No basta tener claridad sobre los objetivos por seguir si el actor no cuenta con los recursos de poder para materializarlos.

10.1.2. El caso de Cementos, inconclusa estrategia propositiva

Cementos es una empresa familiar situada en un importante centro industrial del país que reúne un significativo grupo de empresas de capital nacional y multinacional. La mayoría de sus trabajadores habita en un pequeño poblado conocido por albergar un grupo importante de obreros industriales y a un importante movimiento político de izquierda.

En este contexto obrero, altamente politizado, se comprende el tipo de relaciones industriales consolidadas en Cementos, el cual podríamos llamar, en una primera etapa, de *relaciones antagónicas* y en una segunda etapa de relaciones de *cooperación conflictiva*.

En 1990 la empresa empezó a replantearse la táctica de choque con el sindicato; la organización se había fortalecido y contaba con una amplia simpatía de los trabajadores; la apertura económica presionaba a entrar en un proceso de modernización que exigía transformar las relaciones industriales existentes. Varios de los directivos empresariales asistieron a un seminario del cual concluyeron que “*teníamos un modelo autocrático, salvaje, de garrote*”². La empresa había adelantado procesos importantes de *disciplinamiento* del personal sobre la base de relaciones autoritarias en la planta que contribuían a legitimar la mediación sindical. El sindicato se había convertido en uno de los más beligerantes del país, había enfrentado el mayor número de huelgas, nueve hasta el presente, acompañadas de varios paros. Tanto la empresa como la organización sindical habían ido hasta el final pero, en este proceso, también habían aprendido a respetar los acuerdos para garantizar mínimos espacios de confianza entre las partes. Según un directivo sindical:

“La empresa quería golpear más fuerte pero tenía miedo. Ellos saben que si alguien se la juega por el sindicato es porque es capaz de hacer cualquier cosa. Por eso ... [un directivo] quería golpear pero no generar tanto enemigo y mucho menos tenerlos por fuera de la empresa. Ellos habían formado la imagen nuestra de que teníamos auxiliares de la guerrilla ... todo eso también les funcionaba a ellos. Además Yumbo es una población muy politizada la gente apoya a los trabajadores, es solidaria y contábamos con la solidaridad de otros compañeros de otras empresas cercanas ya que esta es una zona industrial. Para la empresa lo más inteligente era tener un buen sindicato e irse por las buenas, por eso no tiró a acabarnos porque sabía que nosotros nos íbamos tan bien con toda, ¡que hijueputa! Ellos saben que nosotros le podemos parar los equipos y que es mucha la plata que se pierde porque el cemento en los hornos se sedimenta y se pega y eso vale una millonada volverlos a arrancar. Ella sabe que nosotros podemos hablar con dignidad, con criterio”.

En los últimos años ambas partes reconocieron la necesidad de abandonar la estrategia de choque y apuntar a la modernización de la empresa como garantía

² Entrevista, 1998, directivo empresarial, Cementos

de permanencia mutua. Para la empresa es obvio que ésta estrategia ha contribuido a radicalizar las relaciones; al sindicato le ha supuesto una posición permanente de alerta. Además, el trabajador ya no es el mismo de las décadas del setenta y ochenta, ya no está dispuesto a entrar en permanente choque con la empresa, bien sea por su precariedad, porque las ideologías que lo movilizaban en el pasado pierden credibilidad, porque ahora cualquier acto abierto de protesta puede atentar contra su seguridad personal o porque retrospectivamente su situación económica ha mejorado, en especial si trasladamos el análisis al presente. Un dirigente sindical ilustra esta última afirmación:

“En nuestros boletines siempre expresamos la dignidad, aquí nos llena de orgullo lo que somos. La semana pasada hicimos una carta para protestar por los cambios de turnos y fueron las tanquetas y los antimotines. Me sorprendió mucho la cantidad de gente que llegó con carros ¡vida hijueputa! vienen para un paseo o qué? les dije. Así no podemos tirar piedra ni armar tropel porque cuando se complique la cosa la gente lo único que hace es salir corriendo a proteger sus carros. Habían 40 carros. Aquí el tropel es tropeliando, si sabemos que estamos tropeliando, uno sabe que tiene la piedra escondida que hay que saltar para allá”.

El abandono de común acuerdo de las relaciones antagónicas obedece no sólo a la presión por una mayor competitividad sino también a causas externas como la "guerra sucia" de la que ya se habló en los casos de Colmotores y Sofasa.

“Nosotros tuvimos dos compañeros muertos a parte de los seis desaparecidos que se quedaron desaparecidos, y los empresarios no tuvieron ninguno” (se refiere al sindicato de industria básicamente).

Es en este marco de replanteamiento de las relaciones industriales que la empresa avanza en la introducción de la gestión de la calidad total-jat. Ambas partes hacen esfuerzos por construir relaciones de confianza; la empresa empieza a respetar los procedimientos y cumplir los acuerdos, procura no hacer uso de una

política de *costos* en tanto no sea consultada con la organización sindical. Esta situación que lleva a la construcción de *relaciones de cooperación conflictiva* pues aún subsiste la desconfianza mutua.

Es en el marco de una *reestructuración sistémica y de procesos* que la empresa demanda la flexibilización de dos instituciones arraigadas como derechos de los trabajadores e institucionalizadas a través de la convención colectiva. Procura negociar la *no movilidad productiva o interna* lo cual supone eliminar la cláusula que impide a la empresa ubicar al trabajador en un puesto diferente al estipulado en su contrato laboral. También impugna la *no contratación de personal temporal* en labores propias de la producción.

El sindicato, por su parte, busca involucrarse en los procesos de reestructuración pero cuidándose de no perder legitimidad y credibilidad entre sus asociados. Se debate en el dilema de no entregar derechos conquistados y la necesidad de plantear salidas viables que den un margen de acción a la empresa para adelantar la reestructuración. Su posición de sindicato de “clase” y su historial de enfrentamiento lo obligan a plantear una “cooperación conflictiva”, que no desestima el esfuerzo de las partes por abandonar tácticas de choque.

El sindicato se mueve entre el dilema de proteger el trabajo y la necesidad de flexibilizarlo. Concertar cambios sin crear en los trabajadores la sensación de desprotección es su gran reto, ¿cómo negociar sin perder su poder sobre los terrenos que tradicionalmente ha regulado? Hasta el momento de la investigación el sindicato no sabía cómo negociar los cambios, cómo responder a la encrucijada de proteger los intereses de los trabajadores y facilitar los procesos de reestructuración de la empresa, base para su permanencia en un mercado cada vez más competitivo. Uno de sus dirigentes sindicales expresa así esta incertidumbre:

“Nosotros no nos negamos a los cambios, sabemos que son el resultado de un proceso. No vamos a oponernos a ellos, pero vamos a estudiar y a analizar, vamos a hablar con los trabajadores, pero no vamos a entregar puntos tan fácilmente”.

En un país en el que los empresarios consideran el trabajo como ámbito exclusivo de su gestión y en el que gozan de márgenes altísimos de discrecionalidad, que las organizaciones sindicales regulen terrenos como estos suele generar una lucha abierta entre las partes: el logro del uno es la pérdida del otro, uno tiene que ceder poder ante la fuerza del otro. Los acuerdos no son el resultado del reconocimiento del otro como actor indispensable para adelantar los cambios, en esa medida regular no supone concertar con el otro. Este historial de desencuentros se traduce en relaciones de baja confianza, en consensos muy inestables que dependen de los poderes relativos de cada una de las partes. Un desequilibrio temporal de los poderes podría llevar a un replanteamiento total de la situación. Por eso, a pesar de que ambas partes se muestran dispuestas a ceder para el logro de una organización más eficiente, en el momento de la investigación ninguna tenía claro qué ceder ni cómo. En este sentido, es una concertación con lazos frágiles de confianza que reconoce poderes más que actores reguladores de un orden. Fácilmente se podría llegar a una concertación positiva o a una conflictiva.

Cementos es la única de las empresas estudiadas cuyas políticas de gerencia para generar “*condiciones*” adecuadas para implementar la estrategia de la gestión de la calidad-jat, no incluyeron una estrategia de costos con fines políticos orientada a debilitar o excluir al sindicato de la relación laboral. Esta había sido una estrategia histórica que no logró debilitar el sindicato sino, al contrario, elevar la escalada del conflicto.

Aunque el sindicato sabe que cuenta con ciertos recursos de poder para desestabilizar en un momento dado la producción, también es conciente de la progresiva precariedad individual y colectiva de los trabajadores y de que están menos dispuestos a utilizar herramientas de lucha que enfrenten de manera radical la política empresarial. De esta forma, al igual que en otras empresas, muchos de los conflictos que en el pasado tenían expresiones abiertas hoy tienden a silenciarse. Un ingeniero relata de manera gráfica el temor que siente un número cada vez mayor de trabajadores, estables y no estables.

“Los trabajadores siguen siendo los mismos. La participación de ellos: dan ideas, trabajan bien en equipo, presentan propuestas de mejoramiento, apoyan mucho ese aspecto. Es una gente que no es tanto lo callada como lo temerosa. Anteriormente si el jefe les decían hagan esto, ellos se negaban, ahora procuran hacerlo, temen que el ingeniero va a influir para que los saquen. Esto sí puede suceder. Lo triste de todo esto es que se supone que el trabajo es una alegría para todo ser humano. Pero los trabajadores sienten mucha zozobra, temor. Cuando llamo a alguien y le digo que necesito que venga a mi oficina, se sienten asustados ¡Eso es muy berraco! Ellos no saben hacer nada más que este trabajo. Esto no debe ser solo productividad, lo más importante es la persona pero se pasa por alto por obtener todas estas utilidades”.

En un contexto de incertidumbre económica y alta competitividad, los derechos conquistados en el pasado son ahora obstáculos para la modernización empresarial, sea por los costos que representan o porque disminuyen la autonomía de la empresa para disponer de los trabajadores en los procesos de trabajo. Esta nueva situación ha demandado, tanto de la empresa como de la organización sindical, otras formas y contenidos de la negociación, naturalmente con efectos diferenciales por grupos de trabajadores. Los operarios que ingresan ya no tienen las mismas garantías de los trabajadores antiguos; éstos últimos se sienten cada vez más presionados para que abandonen las fábricas y/o renuncien a parte de los beneficios logrados³.

³ Este es el caso de la presión que ha ejercido la empresa sobre los antiguos para que se pasen al

Sin embargo, lo importante para destacar en este caso es el cambio de rumbo de las *relaciones antagónicas*; la disposición, aunque frágil, de las partes a negociar como condición para una reestructuración viable y menos desigual en sus efectos negativos. Es una estrategia racional en la medida que al contar con la organización para avanzar en los cambios la empresa no tiene que asumir los costos económicos y de legitimidad que supondría acrecentar la escalada de violencia propia de una estrategia radical orientada a cambiar las relaciones laborales sobre la base de la debilidad o exclusión del actor sindical.

Antes de continuar con las estrategias sindicales, se hace un resumen del vínculo de la política de costos con la estrategia política y con los efectos indirectos sobre los cambios en las relaciones laborales.

10.2. POLÍTICA DE COSTOS COMO ESTRATEGIA POLÍTICA

Prácticamente en todos los estudios de caso, aunque en unos más que en otros, se constató el uso de la política de costos con fines políticos, en el sentido de la disputa entre empresa y sindicato por el apoyo de los trabajadores o por impedir la formación de las organizaciones sindicales que son un poder potencial que le resta libertad a los empresarios para disponer de la fuerza de trabajo.

Como lo muestra el cuadro 28, la transformación de *relaciones antagónicas* en dos de los tres casos supuso una drástica política de costos laborales con fines claramente políticos, que contribuyó a excluir al sindicato, en el caso de Sofasa,

régimen de la Ley 50 y pierdan con ello la retroactividad de las cesantías y el derecho al reintegro por despido injustificado, entre otros beneficios. Esta presión hace mella en la confianza de los trabajadores en la empresa; además, el operario antiguo empieza a sentirse como un trabajador “desechable”, como una “carga laboral”.

y a debilitarlo en el de Colmotores; en Cementos esta política fue empleada de manera moderada y negociada con el sindicato, lo que favoreció la construcción de *relaciones de cooperación* entre empresa y trabajadores.

Cuadro 28
Estrategia de costos y efectos en las relaciones laborales, década del noventa

	Sofasa	Colmotores	Cementos	Incolbestos	Textiles	Colgate
Estrategia de costos	radical	radical	moderada	muy moderada	radical en una coyuntura	moderada
Tipo de políticas	-Despidos colectivos -retiros negociados	-ampliación temporales - despidos colectivos - drástica política salarial	-se amplían contratos fijos en ciertas áreas acordadas con el sindicato	- se amplían contratos temporales	-se amplían contratos temporales - drástica política salarial	- amplio contingente en calidad de temporal
Efectos de las políticas de costos	-contribuyó desaparición sindicato -cambio la base social de operarios	-debilitó el sindicato - aceleró el despido de temporales	- redujo la radicalidad de las relaciones laborales	- consolida espacios de confianza entre empresa y trabajadores	Excluyó a los dos sindicatos existentes	no logra consolidar relaciones de confianza
Efecto en la forma de relación laboral	Contribuyó al cambio	contribuyó al cambio	contribuyó al cambio	Refuerza las existentes	Reforzó las existentes	resta fuerza a las existentes
Relaciones laborales pasadas	relaciones antagónicas	relaciones antagónicas	relaciones antagónicas	neopaternalistas	neopaternalistas	neopaternalistas
Relaciones laborales presentes	Compromiso productivista no negociado	hacia la construcción relaciones de cooperación conflictiva	hacia la construcción relaciones de cooperación negociada	Refuerza relaciones neopaternalistas	Debilita relaciones neopaternalistas	cuestiona relaciones neopaternalistas

Fuente : estudios de caso.

No emplear una política radical de costos en Cementos fue una de las bases para generar confianza en los acuerdos pactados entre sindicato y empresa. Este caso muestra como las *relaciones antagónicas* pueden ser transformadas de común acuerdo, sin pasar por el debilitamiento o la eliminación de la representación colectiva de los trabajadores; no se requiere emprender acciones no racional en el sentido de que disminuyan la autoridad empresarial o la capacidad de acción del sindicato.

Las relaciones *neopaternalistas* se apoyan en un historial de uso de la estrategia de costos con fines políticos, en especial en las coyunturas en las que los trabajadores han tenido la osadía de conformar el sindicato. En la gran mayoría de casos, incluyendo los de Incolbestos y Colgate, esta pretensión ha sido reducida con una drástica política de despidos. Para evitar nuevos intentos Colgate apoyó la firma de un Pacto Colectivo que institucionalizó la exclusión del sindicato de la negociación.

Aunque la empresa Textiles no pudo impedir la formación de sindicatos, sí consiguió subordinar la asociación con más afiliados a su poder; frente a la gestión de la calidad-jat dicha organización adoptó una *estrategia conservadora* que, sin embargo, no la protegió de manera suficiente de ser excluida de la relación laboral. En la última negociación colectiva la empresa radicalizó su posición y se negó a negociar un monto determinado de aumento salarial, esta situación desencadenó en la huelga y la posterior desaparición no sólo de este sindicato sino del sindicato minoritario que tenía una orientación clasista. La negociación colectiva fue sustituida por un Pacto Colectivo.

Hay que resaltar que en Sofasa y Textiles, las dos empresas donde los sindicatos han sido excluidos de la relación laboral, la gerencia se ha visto presionada a elevar los salarios y a implementar con mayor cuidado políticas de bienestar para

que los trabajadores desestimen la importancia del sindicato. En este sentido la conminación al compromiso con la empresa en materia de calidad y productividad se sostiene, en parte, con mayores costos y en un ámbito de relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores.

Sin embargo, hay que destacar también que en las empresas donde se consolidaron las *relaciones neopaternalistas* la política de costos fue empleada de manera moderada, como base para consolidar o reforzar dichas relaciones de dominación.

10.3. ESTRATEGIAS SINDICALES

La estrategia de la calidad-JAT ha supuesto la flexibilización o abandono de instituciones y la exclusión o marginación de actores; frente a estos acontecimientos los sindicatos -cuando existen o han existido- han adoptado varias estrategias. Mientras una minoritaria pero significativa cantidad de organizaciones ha optado por *rechazarlos* otra ha procurado *involucrarse* en ellos intentando negociar tanto los cambios mismos como sus resultados. La mayoría ha asumido una estrategia *conservadora*, próxima a una estrategia “*oportunista*”, orientada a conservar lo logrado sin elaborar estrategias ni de oposición abierta ni de involucramiento con la empresa. Estas *estrategias defensivas* -tanto la primera como la última- han tenido el efecto de marginar a los sindicatos y en casos extremos de propiciar su desaparición.

Ambas estrategias, la de *rechazo* y la *conservadora* (“*oportunista*”) pueden explicarse y/o comprenderse por:

- la contradicción que existe entre la lógica individual y la colectiva.

- La alta discrecionalidad del capital, legal y socialmente aceptada, para disponer de las formas de uso de la fuerza de trabajo.
- La ausencia en los centros de trabajo de una tradición de lucha y negociación respecto a cómo se transforma la fuerza de trabajo en trabajo.
- El influjo directo o indirecto de los partidos y grupos políticos, en el marco de la legalidad o ilegalidad.

Cuadro 29
Estrategias sindicales, estudios de caso

	Sofasa	Colmotores	Cementos	Textiles
Relaciones laborales existentes	Relaciones antagónicas	Relaciones antagónicas	Relaciones antagónicas	Relaciones próximas al neopaternalismo
Estrategia sindical frente a la gestión CT	Rechazo	Conservadora	Propositiva	Conservadora
Huelga	Sí	Sí	No	Si
Motivo de la huelga	Flexibilización productiva y contractual de la mano de obra	Estabilidad –lucha sindical por vinculación de temporales a indefinidos		Aspectos salariales
Resultado de la huelga	Exclusión sindical	se debilita ostensiblemente el sindicato		Exclusión sindical, la negociación colectiva es sustituida por el Pacto colectivo
Actual forma de Relaciones laborales	compromiso productivista no negociado	Hacia una cooperación conflictiva	Hacia una cooperación conflictiva	Fortalecimiento de relaciones neopaternalistas

Fuente: estudios de caso.

Primero, como observan Kochan *et al* (1993) las herramientas vinculadas a la gestión de la calidad total-JAT tienen una orientación que no coincide con los procesos de negociación colectiva. Mientras la institucionalización de las relaciones colectivas enfatiza en una ordenación de la relación laboral basada en los convenios y su debida aplicación, la estrategia de la gestión de la calidad-JAT insiste sobre todo en las motivaciones y necesidades psicológicas de los trabajadores individuales. Así, mientras que la dirección empresarial insiste en la participación individual, la cooperación, la resolución de problemas específicos vinculados a la producción y el establecimiento de relaciones de confianza mediante procesos participativos que desestiman la mediación sindical, *la negociación colectiva* se orienta básicamente a la resolución de los conflictos internos, al cumplimiento de las normas en la resolución de conflictos sobre los derechos individuales o de grupo y a la aplicación uniforme de las prácticas y normas laborales (1993: 208).

Estas diferencias entre los supuestos han sido fuente de problemas y no han contribuido a que los sindicatos abandonen su desconfianza frente a la gestión de calidad-JAT⁴. Muchos dirigentes sindicales temen que los resquicios de participación permitidos por la empresa en los centros de trabajo, apoyados en relaciones directas entre trabajadores y jefes, minen sus organizaciones al atentar contra las instituciones y acuerdos colectivos. Estos temores se avivaron por el hecho de que la mayoría de las veces los principios de la calidad se aplicaron por primera vez en contextos no sindicalizados y fueron parte de una estrategia orientada, no sólo a lograr mejoras en la calidad de los productos y del servicio, sino a reducir los conflictos entre empresa y trabajadores y a restar influencia a las organizaciones sindicales (cuando existían). Debilitar o impedir la conformación de sindicatos era parte de la estrategia.

⁴ A estas mismas conclusiones llega el equipo del MIT para el caso estadounidense (Kochan, *et al*, 1993).

Segundo, además de la contradicción entre la lógica individual y colectiva, la poca confianza que ha inspirado la gestión de la calidad-JAT se explica también por la ausencia en los centros de trabajo de una tradición de lucha y negociación sobre la manera de transformar la fuerza de trabajo en trabajo. La empresa ha tenido una alta discrecionalidad social y legal para organizarla y disponer de ella. Recordando de nuevo a Edwards y Scullion, las prácticas de lucha se construyen a través de la costumbre; si no llegan a la acción los trabajadores ignoran, incluso, las estrategias mínimas de resistencia. Temas como la negociación de los cambios técnicos y organizativos han sido considerados potestad de la empresa, sólo aquellos sindicatos *clasistas* que han trasgredido este espacio centran su lucha en limitar la intensidad del trabajo; es excepcional encontrar una organización con tradición importante en temas relacionados con la autonomía, la participación y la negociación de los resultados; lo más lejos que han llegado es a intervenir en los problemas referidos a la seguridad industrial y, en los últimos años, a la salud ocupacional. En este sentido, la gestión de la calidad encontró -y sigue encontrando- a los sindicatos desprovistos de una tradición de lucha en ese ámbito. Parafraseando a Hicks (1932), las armas se oxidan si no se utilizan, y un sindicato que nunca interviene en la regulación de las formas de uso de la fuerza de trabajo puede perder capacidad de elaborar estrategias temibles, con lo cual sus amenazas resultan menos eficaces, en otras palabras, “*las presiones se consolidan a través de la organización y del uso*” (Edwards y Scullion, 1997: 219).

Tercero, en Colombia la instrumentalización de las organizaciones sindicales por los partidos o grupos políticos ha tenido un importante influencia sobre los métodos y objetivos de lucha. Por un lado, la ideología de lucha de clases de los grupos o partidos de izquierda ha orientado a las organizaciones sindicales en la elaboración de sus estrategias y ha favorecido una postura *radical* o de *rechazo* a la gestión de la calidad-JAT. Esta estrategia se ve fortalecida por el incumplimiento reiterado de la empresa de los acuerdos y por su poca disposición

para reconocer a los sindicatos como actores válidos. Estos elementos terminan por tejer un entramado de relaciones laborales de carácter antagónico o de baja confianza entre las partes; poco favorable a la asunción de estrategias *ofensivas*, de tipo propositivo, orientadas a negociar tanto los cambios como los resultados del proyecto reestructurador empresarial.

En los estudios de caso analizados, la estrategia de *rechazo* a la gestión de la calidad-JAT que esgrime un grupo minoritario pero significativo de sindicatos no ha sido eficaz debido a una estrategia igualmente radical del capital que ha aprovechado la debilidad de las organizaciones sindicales para desplegar de manera ilimitada su poder y marginarlos o excluirlos de la relación laboral. La lógica del mercado que se impone favorece la estrategia empresarial que, además, es avalada por el Estado. En estas circunstancias, la viabilidad de esta estrategia ha sido cuestionada y es cada vez menos argüida por las organizaciones, incluso, por las que tienen una vieja tradición clasista.

Por otro lado, los partidos tradicionales han contribuido indirectamente a consolidar una cultura sindical expresada en valores, tácticas y estrategias de lucha caracterizada por una negociación respetuosa, poco dispuesta a entrar en una confrontación abierta con la empresa. Son sindicatos subordinados o pragmáticos, sin experiencia para negociar espacios diferentes a los económicos, que optan por una estrategia *conservadora* respecto a la introducción de la gestión de la calidad. Ignoran los cambios ligados a la reestructuración del trabajo, se limitan a negociar algunos de sus efectos -salarios y estabilidad- sin cuestionar de forma abierta sus principios ni recurrir a la movilización de sus miembros para negociar su implementación y resultados. Pareciera que su táctica conservadora se orienta a mantener el lugar que han conquistado; los trabajadores no los presionan a actuar en sentido distinto ya que si el sindicato no cuestiona el proceso ellos se

adaptan o le dan respuesta de acuerdo a su situación particular y dentro de sus grupos informales.

Las organizaciones sindicales, incluso las que tienen una tradición clasista, tienden a recurrir cada vez más a la estrategia *conservadora* y “pragmática”, próxima a lo que en la literatura sobre relaciones laborales se conoce como una estrategia “*oportunista*”. Esa actitud se fortalece por su endeble poder social e institucional. Por su importancia se profundizará en dicha estrategia.

La literatura sobre relaciones laborales ha sido peyorativa con la estrategia “*oportunista*”, pero Offe llama la atención sobre su carácter analítico. Fue introducida en los debates políticos y teóricos de los movimientos socialistas europeos en las dos primeras décadas del siglo XX. Se refería a una tendencia “*a asir las oportunidades tácticas sin ninguna consideración por los principios*” (Peter Nettl, citado por Offe, 1992b: 103).

Según Offe, desde un punto de vista sociológico estas prácticas pueden ser clasificadas en función de tres elementos:

1. “La inversión de la relación entre medios y fines, conducente a la elevación de los medios institucionalizados o, de otra forma, inmediatamente disponibles, y su funcionamiento como mecanismo de filtro selectivo sobre los objetivos y principios orgánicos (la dimensión *sustantiva*).
2. La interrupción de los vínculos entre perspectivas a corto y largo plazo; se da prioridad a los logros inmediatos y de corto plazo, mientras que las oportunidades y consecuencias futuras son ignoradas o descontadas (la dimensión *temporal*).
3. El énfasis en los criterios cuantitativos de reclutamiento y movilización de los miembros antes que en criterios cualitativos como la formación y expresión de identidades colectivas. Tal énfasis sobre los criterios cuantitativos puede, o bien tomar la forma de *maximización* (“tanto como sea posible” en términos de éxito electoral y/o cuotas de los afiliados), o de *exclusión táctica* (“sólo de aquellos que se vean específicamente afectados” por alguna cuestión o conflicto concretos) ... Ambas orientaciones cuantitativas convierten la cuestión

de quiénes somos “nosotros” (y quienes son , en lo que respecta a esto, “ellos”, con los que “nosotros” estamos en conflicto) en secundaria y obsoleta (la dimensión *socia*) (Offe, 1992b: 104).

Para situar esta práctica en Colombia es necesario resaltar que, a diferencia de los países europeos desarrollados, los sindicatos no han sido aceptados *como un elemento indispensable de la representación de intereses y del orden y la previsibilidad, en cuya ausencia la conflictividad laboral y la ruptura de la paz social son mucho más difíciles de controlar de lo que lo es en estas circunstancias* (Offe, 1992b: 95). Los sindicatos colombianos carecen de sólidos recursos de poder externos, eso los hace más proclives a una posición “*oportunista*”.

La precariedad de los recursos de poder -externos e internos- del sindicato propicia la asunción de una estrategia “*oportunista*”, más aún cuando la empresa se muestra poco dispuesta a aceptar su participación o mediación. Esta práctica parece ser una *solución a la vez racional e inestable* frente a los dilemas que plantea la gestión de la calidad-JAT.

La calidad-JAT supone, por una parte, asumir una posición discreta respecto a su introducción y, por otra, independizar la supervivencia de la organización sindical de la motivación, la solidaridad y la “disposición a actuar” de sus miembros. En consecuencia, ésta intentará conservar los limitados espacios de negociación interna asumiendo acciones que no supongan cuestionar ni confrontar a la dirección empresarial. Procurará no cuestionar las formas políticas establecidas ni generar sospechas respecto a objetivos de largo plazo que impliquen una participación activa de los trabajadores alrededor de la organización. Alcanzará una relativa independencia interna de los miembros insistiendo en los criterios económicos e individualistas y desestimando la interacción con los miembros. En este sentido se puede afirmar como Offe:

"... el *"oportunismo"* no aparece ya como una patología orgánica consecuencia de la traición o de la manipulación externa; más bien aparece como una estrategia de transformación perfectamente racional que, en respuesta al dilema expuesto anteriormente, en realidad *asegura oportunidades de éxito mientras escapa de la amenaza a la supervivencia...*". (Offe, 1992b: 108).

Pero, una vez se logra la relativa independencia de la organización respecto de la "disposición a actuar" de sus miembros, su estabilidad queda sometida a los efectos de los proyectos de flexibilización interna y externa de la mano de obra y a la disposición de la gerencia de no atentar contra la existencia misma de la organización. Cada vez es más vulnerable a la disposición de la dirección empresarial, por ello asume un comportamiento discreto, que no disminuye la discrecionalidad de la empresa para continuar avanzando en el proyecto reestructurador.

Surge entonces la permanente contradicción entre "*supervivencia*" y "*éxito*"; *la supervivencia sigue siendo garantizada sólo si el éxito (es decir, ciertas categorías de demanda) es sacrificado* (Offe, 1992b: 110). Pero, con el tiempo, la vulnerabilidad del sindicato demanda un tipo de acción colectiva, la movilización de sus miembros, su "disposición a actuar" para garantizar la existencia misma de la organización.

En un momento determinado el "*oportunismo*" puede ser defendido como la única solución racional y realista a determinados dilemas y contradicciones internas. La protección de la existencia de la organización la lleva a sacrificar parte de su autonomía, pues opta por no asumir riesgos y *conservar* lo logrado, teme, en parte, no poder controlar los efectos de los cambios. En este sentido, retomando nuevamente a Offe, el "*oportunismo*" es una *estrategia racional*

ante la cual no hay alternativa dadas las condiciones históricas internas y contextuales definidas -no una actitud o una estructura- (Offe, 1992b: 111).

Pero también se trata de una solución *autodestructiva* y, por ello, limitada en su racionalidad. La acción oportunista bien sea por motivos de supervivencia o de logro de objetivos, deja de ser eficaz. Los efectos de la reestructuración empresarial en un marco de apertura económica, de violencia política y conflicto social, llevan a que los mayores costos de la reestructuración recaigan sobre los trabajadores, afectando su libertad de asociación. Es así como la existencia y el poder de la organización sindical se ven minados por los recursos en los que descansa su poder. Por eso el oportunismo representa una *racionalidad transitoria*.

Esta investigación apunta a confirmar la *racionalidad transitoria* de la estrategia *conservadora*. Las organizaciones sindicales que asumieron esta práctica terminaron marginadas, o incluso excluidas, de la relación laboral –caso Colmotores y Textiles, respectivamente-. No asumir prácticas que fortalecieran su recursos internos de poder (interacción con los miembros para construir identidades colectivas y formular estrategias conjuntas para lograr su movilización y “disposición a actuar”) socavó aún más su poder e influencia sobre los trabajadores. Bajo este espectro, la empresa adquiere mayor discrecionalidad para adelantar proyectos, procura generar resquicios de participación individual que no supongan la construcción de identidades colectivas ni generen disposición a actuar colectivamente. El poder de la organización sindical se deteriora, la lucha por su existencia termina por cuestionar su fin mismo.

En resumen, tanto la estrategia radical de *rechazo* como la *conservadora* han tenido el efecto, no esperado por las organizaciones sindicales, de minar su poder

cuando tampoco contaban con apoyos gremiales ni sociales en el nivel externo. La resolución de conflictos y la regulación de terrenos de interés entre capital y trabajo se da fundamental y casi exclusivamente en la *empresa*.

En los últimos años la situación de violencia política ha contribuido a reprimir la protesta obrera, por ello, aunque a principios de los noventa aumentó el número de huelgas y de paros, la tendencia del conflicto en el sector industrial es a silenciarse. La ausencia de movimientos sociales fuertes y conflictivos, con capacidad de luchar por la participación política y los derechos sociales de los trabajadores, deslegitima la protesta.

Muy pocas organizaciones se han inclinado por una *estrategia propositiva, de involucramiento* y cuando lo han hecho han tenido que superar todo un pasado de relaciones de baja confianza entre las partes que dificulta la comunicación y la participación y acentúa una actitud de permanente alerta.

Hasta la fecha de recolección de la información de esta investigación los resultados del caso estudiado eran inciertos a pesar de que la organización había sobrepasado el umbral de la existencia sin necesidad de recurrir a estrategias “oportunistas” o defensivas. Para lograrlo se apoyó en la participación activa de sus miembros y adelantó prácticas propositivas que buscaban negociar de manera colectiva la forma de reestructuración de la empresa y sus resultados, sin oponerse a los espacios de participación que los trabajadores podían tener de manera individual en los centros de trabajo y que, al tiempo que les brindaban alguna autonomía, contribuían a disminuir el conflicto y la arbitrariedad de los jefes en la planta.

Para finalizar sólo resta señalar que si bien las estrategias de las organizaciones sindicales cumplen un papel determinante en la transformación de las relaciones laborales al filtrar las estrategias empresariales, éstas no son suficientemente

eficaces mientras los sindicatos no cuenten con amplios recursos de poder que permitan materializarlas. En este sentido, y debido a la asimetría en cuanto a recursos de poder entre empresa y trabajadores, las estrategias de la dirección empresarial cumplen un papel más determinante en la transformación de las relaciones laborales.

Este es el origen del “Individualismo negativo” que se entreteteje con frágiles procesos de salarización al no incorporar a la sociedad el trabajo de amplios contingentes, Individualismo negativo porque “conserva el rasgo fundamental de ser un *individualismo por falta de marcos y no por exceso de intereses subjetivos*”.

LA TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

CAPÍTULO ONCE

El interés de este capítulo es contrastar empíricamente el efecto de la estrategia de la gestión de la calidad total-jat ya no en *las relaciones laborales* sino en la *organización del trabajo* y en los *roles* de los actores involucrados (supervisores, trabajadores permanentes, trabajadores nuevos en calidad de temporales, y sindicatos).

En todas las empresas estudiadas la introducción de la gestión de la calidad requirió condiciones mínimas. En las empresas que tenían relaciones laborales *antagónicas* no se introdujo hasta que dichas relaciones no fueron transformadas. Aunque en todas las empresas, con y sin sindicato, unas más que otras, la gestión de la calidad se implementó en un marco de relaciones laborales de *baja confianza* entre empresa y trabajadores, la dirección empresarial contaba con una *alta discrecionalidad* para avanzar sobre los cambios, a diferencia de lo ocurrido en las empresas con relaciones *antagónicas*. Los cambios se dieron en diversas condiciones: sindicatos débiles o debilitados que asumieron una estrategia “*conservadora*” (Textiles y Colmotores), sindicatos con capacidad de negociación que evitaron ser excluidos utilizando una *estrategia de involucramiento* (Cementos), en empresas sin sindicato (Incolbestos), con Pacto Colectivo (Cementos) y, finalmente, en empresas donde la implementación de la gestión de calidad pasó por la eliminación del sindicato (Sofasa).

Si bien teórica y empíricamente hay diferencias sustanciales entre las empresas en cuanto a las relaciones laborales, la alta discrecionalidad de la empresa favoreció la definición e implementación de los cambios organizativos y acalló potenciales conflictos. Por eso, a pesar de las diferencias, la transformación de la organización del trabajo y de los roles de los actores involucrados ha tenido efectos similares en la mayoría de las empresas estudiadas. Por esta razón se estudiarán de manera conjunta haciendo la salvedad de dichas diferencias.

En el caso colombiano la existencia de prácticas tayloristas no explica de manera suficiente la conflictividad de los cambios, tal como sugieren Kochan *et al* en sus investigaciones (1995). Los autores afirman que la dirección empresarial tuvo que salvar el conflicto abierto entre empresa y trabajadores para poder adelantar cambios organizativos sólo donde dicha prácticas fueron reguladas formal o informalmente por las organizaciones sindicales. En la mayor parte de los casos la situación fue resuelta a favor de la empresa con la desintitucionalización, bien de las prácticas ligadas a la flexibilidad productiva o contractual, o con la debilidad o exclusión de las organizaciones sindicales; por esta razón el conflicto, que en un principio tuvo un carácter abierto, se redujo a la contradicción entre los trabajadores dispuestos a apoyar los cambios demandados por la empresa -sin cuestionamiento ni crítica- y los que no.

En teoría la gestión de la calidad total-jat se distancia de la propuesta taylorista basada, a su vez, en una división estricta entre quién planea y ejecuta, en puestos de trabajo muy demarcados apoyados en la especialización del trabajo, con relaciones jerarquizadas que desdeñan la participación, la autonomía y el autocontrol del operario en el trabajo, además de la construcción de relaciones de pertenencia del trabajador para con la empresa como base de su implicación en el trabajo.

La propuesta de una reestructuración *sistémica y de procesos* gira alrededor de los grupos de trabajo, llamados también células, unidades o equipos de trabajo o simplemente grupos autónomos, y está apoyada por cambios significativos en la organización del trabajo. En teoría demanda la interrelación de cuatro elementos: *calificación, participación, autonomía y autocontrol*.

Según los teóricos de los recursos humanos estos cuatro elementos hacen parte del arsenal motivacional y de desarrollo de los individuos. La gestión de calidad-

que los necesita para avanzar en su propuesta de *mejoramiento continuo*, que demanda no sólo individuos motivados sino comprometidos con el proyecto empresarial. Construir una “*comunidad productiva*” supone la consolidación de *relaciones de confianza* entre empresa y trabajadores, además de cierto *sentido de pertenencia del trabajador* con la empresa, elementos que se distancian de la visión taylorista que considera que el trabajador se orienta fundamentalmente por motivaciones de orden económico.

Desde hace tiempo los psicólogos estudian la relación causal entre las motivaciones y la satisfacción individuales y la productividad. Según Kochan *et al* (1993):

“Por un lado, la investigación empírica no ha conseguido demostrar que haya una relación causal firme entre el grado de satisfacción y los resultados laborales de los trabajadores individuales. Por otro, casi todas las teorías psicológicas sobre el comportamiento individual en el centro de trabajo reconocen que el interés y la motivación por el propio trabajo deben influir de alguna manera en los resultados obtenidos y en la satisfacción personal. Por ello, si se consigue motivar a los trabajadores y ofrecerles la oportunidad de participar en la búsqueda de métodos más adecuados de realización del propio trabajo y si esta motivación y participación se pueden mantener a lo largo del tiempo, los resultados laborales deberían mejorar (1993: 132).

Hay que destacar que un trabajador puede estar motivado con su trabajo pero no satisfecho con las condiciones de trabajo o viceversa, puede estar relativamente satisfecho con las condiciones de trabajo pero no encontrar mayor motivación en lo que hace.

De todas maneras no hay suficientes pruebas empíricas que demuestren que la mejora de las actitudes y/o motivación de los individuos se traduce en beneficios económicos duraderos para las organizaciones. Desde los experimentos realizados por Mayo en los años treinta hasta los procesos vinculados a la

calidad de vida en el trabajo en los años setenta, se ha podido comprobar que la mejora de las actitudes y la existencia de una mayor confianza entre trabajadores y jefes se manifiesta normalmente en el mejoramiento temporal de los resultados. Sin embargo, parece difícil mantener por mucho tiempo el clima de relaciones de confianza y los correspondientes aumentos de la producción (Kochan, *et al*, 1993: 132-133).

A este respecto Kochan *et al*, señalan:

“Los psicólogos olvidan muchas veces el hecho de que para que las mejoras en los resultados de un trabajador individual o grupo de trabajo se manifiesten en mejoras significativas en los resultados de la empresa, las mejoras en la actitud y motivación deben generalizarse en toda la organización. Las publicaciones sobre este tema están llenas de ejemplos de “éxito” -cambios que han ocurrido dentro de un grupo o unidad de trabajo “experimental”- que luego quedan aislados del resto de la organización, de manera que los beneficios se limitan únicamente al grupo estudiado, sin que se compruebe un proceso de difusión al resto de empleados. Ello significa que, para que la organización obtenga beneficios duraderos, debe registrarse un proceso de difusión y de institucionalización” (1993: 133)¹.

Los hallazgos del equipo del MIT y los de la presente investigación señalan también que los resultados de la organización estarían asociados a la existencia de *relaciones de reciprocidad* entre empresa y trabajadores, es decir, a cierta corresponsabilidad de la empresa para con los trabajadores -sobre todo en materia de estabilidad laboral y salarial-; de lo contrario, como lo ilustran los estudios de caso, los trabajadores no necesariamente atentarán contra la producción ni obstaculizarán la implementación de las herramientas de la gestión

¹ La correlaciones presentadas por Kochan *et al*, revelan que las fábricas con resultados relativamente buenos en lo que respecta a las relaciones laborales presentan también una mayor eficiencia laboral (productividad) y una mayor calidad de la producción (1993: 138). Así mismo, las correlaciones revelan que los índices más elevados de reclamaciones y el mayor grado de confianza dentro de una empresa (tal como se desprende las encuestas sobre actitudes) están asociados a las tasas más elevadas de productividad y de calidad de la producción (1993: 138-139).

de la calidad –JAT-, pero tampoco pondrán en potencia su fuerza de trabajo de manera prolongada, la pondrán en acto, desplegarán una cooperación básica pero no asumirán mayores compromisos con la empresa; se cuidarán, eso sí, de no atentar contra el rendimiento medio esperado. Además es de anotar que la productividad o los resultados empresariales no dependen exclusivamente de la “moral” de los trabajadores sino de la totalidad del entramado empresarial, de la capacidad de gestión y de planeación y del entorno social y político en el que se desenvuelve la empresa. Para que la fuerza de trabajo se transforme y asuma la forma de ganancia no basta que los trabajadores desplieguen el abanico de habilidades, conocimientos y destrezas sociales y técnicas y los pongan al servicio de la empresa.

Este capítulo está dividido en tres grandes apartados. El *primero* pretende definir en qué consisten los *grupos o equipos de trabajo* para determinar si en el caso colombiano han supuesto la construcción de *grupos autónomos*, es decir, si son espacios de calificación, autonomía y participación de los trabajadores. En el *segundo* se pregunta en qué medida estas nuevas propuestas organizativas han tenido el efecto de cambiar *roles* de trabajo como el de los supervisores y trabajadores y si ello ha supuesto relaciones de *competencia* y *fragmentación* entre los trabajadores. En el *tercero* se analiza si las empresas cuentan o no con la *cooperación* y con el mentado *sentido de pertenencia de los trabajadores* a la empresa, bases para la construcción de una *comunidad productiva*.

11.1. EL TRABAJO EN GRUPO,

BASE DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA

En esta primera parte se expone cómo funcionan los equipos de trabajo en Colmotores, Incolbestos y Textiles y seguidamente se analiza si se configuran *grupos autónomos de trabajo*.

11.1.1. Diversidad de propuestas organizativas

11.1.1.1. El caso de Colmotores

La reestructuración en Colmotores respondió, en gran medida, al interés de las directivas de la casa matriz de globalizar algunas estrategias de gestión empresarial en sus filiales, siempre y cuando tuvieran viabilidad económica y política. Para implementar este proceso se apoyaron en sistemas de *beichmarking* orientados a trasladar a las diferentes plantas prácticas exitosas aplicadas en las filiales de punta. Sin desconocer que la brecha tecnológica referida a los dispositivos técnicos era cada vez más amplia, se procuró homogeneizar las plantas en el empleo de prácticas organizativas conocidas como tecnologías blandas. Sin embargo, las particularidades de los componentes técnicos de cada filial, las relaciones industriales y las tradiciones de trabajo exigieron formas de aplicación diferentes en cada planta.

Las multinacionales trasladaron al país dispositivos técnicos considerados, en parte, obsoletos en sus plantas de punta, pero también introdujeron formas organizativas que, en su momento, representaban la faz de la modernización de la gestión. Es así como la planta de Colmotores, que semejaba un gran taller de ensamble, fue organizada en línea buscando una total coherencia e intercambiabilidad de las partes y sencillez en su ensamble, orden propio de las plantas organizadas bajo principios tayloristas y fordistas.

En los años ochenta la cadena de montaje móvil y continua ya marcaba el ritmo de trabajo y cientos de trabajadores se alineaban para realizar individualmente su tarea. A diferencia de las plantas de punta, desde un comienzo las estaciones de

trabajo fueron comparativamente largas; podían extenderse hasta diez minutos, tiempo en el cual el operario realizaba no una sino varias tareas -en una planta típica se realiza una tarea en uno o tres minutos. Poco a poco se fue formando un contingente relativamente versátil que debía dar respuesta a varias tareas de diversos modelos y versiones de vehículos.

El trabajo en línea supuso un trabajo colectivo pero individual, marcado por los ritmos de la cadena mecánica. El carácter individual obligaba a cada trabajador a solventar las dificultades de su trabajo de manera personal, su carácter colectivo hacía extensivas a los demás trabajadores estos problemas y soluciones.

La especialización implicó el logro de una mayor destreza, de tal forma que la gran mayoría de operarios podía pasar varios años realizando una misma labor, salvo que por iniciativa propia buscara rotación por otros puestos. La rotación informal, sobre todo en horas extraordinarias, hizo parte de la experiencia laboral de un amplio grupo de trabajadores. No obstante, la especialización y rutinización de tareas definían el trabajo de la gran mayoría.

En Colmotores no sólo es novedosa la diversidad en la producción asociada a cantidades reducidas², sino la existencia de tres tipos de estructuras productivas que conviven de manera simultánea en la planta. Ellas son:

- *Trabajo individual articulado a las líneas de ensamble y distribuido por tipo de oficio: laminadores, latoneros, pintores y ensambladores finales* -que reúne

² La diversidad en la producción de modelos y versiones es uno de los aspectos que suele impresionar a cualquier visitante. Sorprende cómo en una planta tan pequeña se puedan ensamblar alrededor de 17 modelos y 50 versiones de vehículos. Mientras países como México o Brasil, con un menor número de versiones alcanzan economías de escala y ensamblan entre 60 o 90 unidades por hora, Colmotores ensambla 25 por día, como máximo.

a mecánicos y electricistas automotrices, además de tapiceros- que realizan estaciones cortas compuestas de dos a seis tareas.

- *Trabajo en grupo articulado a la línea de producción* con estaciones cortas que van de 4 a 8 minutos.
- *Trabajo en grupo en células* con amplias estaciones de trabajo que se extienden entre 45 minutos y dos horas.

Las estructuras organizativas no se homogeneizaron, al contrario, crearon las bases materiales para diferenciar y fragmentar a los trabajadores. Estas tres estructuras, montadas sobre bases técnicas similares, desempeñadas por grupos diferenciados en cuanto a *oficio, antigüedad y tipo de vinculación contractual*, enmarcadas en un ambiente de alta incertidumbre económica y laboral, generaron relaciones de competencia y de solidaridad entre los trabajadores y de baja confianza con la empresa, como se verá posteriormente.

Los modelos de vehículos con contenidos de trabajo diferentes, sobre todo los más complejos, se asignaron a células de trabajo³. Eso significó la ampliación de tiempos por estación y del tiempo de ensamble de la totalidad del vehículo.

³ La creación de células de trabajo provino de la iniciativa de un alto directivo colombiano que consideraba erróneo seguir imitando estructuras organizativas propias de países industrializados cuyos volúmenes de producción permitían alcanzar economías de escala. Consideró que era más eficiente y productivo retirar de la línea de ensamble los vehículos cuyos componentes se diferenciaban significativamente de los que se desplazaban en ese momento sobre la línea. Pero esta iniciativa sólo se materializó cuando la casa matriz sugirió la conformación de grupos de trabajo, sistema organizativo que venía implementándose en otras filiales. De ésta forma se inició el trabajo por baches, es decir, el ensamble de vehículos cuyos componentes técnicos eran relativamente parecidos y no demandaban mayores esfuerzos en cuanto a cambio de equipos y dispositivos. Había que sacar de la línea modelos que por su volumen de producción y diferencia en sus componentes justificaban un ensamble aparte.

Con la reestructuración física de la planta se balancearon nuevamente las líneas y se ampliaron y redistribuyeron tareas lo cual dio como resultado la disminución de la mano de obra en un 30 por ciento -no en la totalidad de la planta sino en el área organizada bajo el sistema de células-. Además, se usaron dispositivos escualizables, se homogeneizó el herramental y se enfatizó en el uso de las hojas de procesos. Todo ello se realizó a través de un Grupo de Mejoramiento o PMC que se apoyó en el siguiente concepto:

“Línea adelgazante y flexible que buscaba reducir el tiempo del flujo de la pieza y los tiempos por cambio de baches. Los tiempos de alistamiento disminuyen al trabajar sobre un mismo prototipo, además se eliminan actividades y se amplía la responsabilidad de los trabajadores” (directivo empresarial).

Para elevar la productividad en su conjunto la reestructuración física de la planta se complementó con procesos de estandarización y normalización -en una concepción más próxima al *mejoramiento continuo*-; se hizo un mayor empleo de formatos de control (absentismo, seguridad industrial, mantenimiento, parada de equipos, etc.) traducidos en indicadores; se creó una escuela de inducción técnica dentro de la planta para formar a los operarios recién ingresados y se introdujeron herramientas de JAT asociadas a la reducción de inventarios, descentralización de la producción y formación de proveedores⁴.

⁴ “Hoy el 80 % del inventario es cero porque a los proveedores se les paga PUP -pago por unidad producida- y el 20 % es implementación que cubre a 70 proveedores. Ahora mismo 66 proveedores están entregando en planta, el proveedor mantiene, controla y surte la línea de producción. El proveedor ha pasado a ser parte de la operación, por ejemplo Saint Gobaint, mantiene 3 personas en planta y un montacargas, ellos mismos surten los pedidos en la fábrica. Diariamente se les entrega el reporte de lo que se produjo y la factura proforma (Dayli) sobre la producción planeada para 15 días para que ellos programen sus entregas. De esta manera se ha disminuido papelería, trámites y devoluciones por facturas, eso llevó a reubicar personal que realizaba dichas tareas. Ahora se maneja la información a través del fax, el próximo paso es tener un sistema que nos comunique directamente con el proveedor” (E-A, NO.37, manejo de materiales).

Al principio la gerencia de producción aceptó dar una relativa libertad a los *grupos de trabajo* para que establecieran por sí mismos los roles y códigos de trabajo; los ingenieros y supervisores se mostraron recelosos de los cambios, desconfiaban de sus resultados positivos. La alta dirección de la planta no podía prever los efectos de esa “libertad” pero confiaba en que la cesión de poder en los procesos de trabajo revirtiera en un mayor compromiso de los obreros con su trabajo y éste, a su vez, en mejoras en la productividad y la calidad.

Los trabajadores reaccionaron con inquietud y recelo ante la propuesta de autonomía responsable que les hacía la empresa. Su reacción se debió, tal vez, a que estaban acostumbrados a ser tratados como piezas del engranaje productivo, sin mayor posibilidad de voz y voto -en lo que se refería a las formas de trabajo-, a no ser por el ejercicio de prácticas informales que les permitían escapar transitoriamente de la rigidez impuesta por la cadena. El grado de desconfianza y de disposición frente a los cambios estuvo asociado a la antigüedad y/o tipo de contrato, además, al legado de relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores.

Para lograr una estructura productiva *adelgazada* o *ajustada* la empresa adelantó una serie de actividades orientadas a trasladar parte de las labores indirectas a los operarios, a eliminar algunas y subcontratar otras; simultáneamente fragmentó la planta en varias formas de trabajo (se forman 32 equipos con 270 operarios en los dos turnos y en las áreas de armado y latonería).

La base del trabajo en grupo era la siguiente: cada equipo de trabajo estaba formado por seis o siete trabajadores cuya labor era realizar una serie de actividades integradas que al final daban como resultado la armada, ensamble o pintura de parte del vehículo. Todo miembro del grupo, además de realizar las labores operativas normales, debía estar atento a la calidad y responder por una

de las seis actividades de los puntos de estrella: calidad, producción, seguridad industrial, finanzas, mantenimiento y personal. Por ejemplo, si ocurría un problema con la provisión de materiales debía informar al *operario-punto* de estrella de manejo de materiales para que, si era el caso, se dirigiese al departamento respectivo en busca de una solución.

Se amplió el número de funciones y responsabilidades de los operarios lo cual los hizo polifuncionales⁵; también desempeñaron labores sociales y comunicativas que incluían la coordinación de aspectos relacionados con la calidad, el mantenimiento, el manejo de materiales y las finanzas, entre otras.

Obviamente no se abandona el control técnico, base estructural del trabajo en línea apoyado en la cadena móvil; tampoco desaparece el control directo ejercido por el supervisor. La dirección trata de persuadir a los operarios para que modifiquen su actitud y conducta frente al trabajo y muestren mayor disposición a colaborar en labores indirectas propias de los supervisores e inspectores de calidad. El logro de una *autonomía responsable*⁶ por parte de los operarios orientará la gestión empresarial desde finales de 1996, la empresa se muestra dispuesta a ceder control⁷.

⁵ La reestructuración física de la planta, pero básicamente el trabajo en grupo, elevó aún más la versatilidad de los operarios, ya de por sí versátiles comparándolos con los operarios de ensambladoras organizadas bajo principios tayloristas, pero no con la de un operario de taller que puede poner en acción los conocimientos propios de su oficio. Un importante número de operarios que eran portadores de oficios relacionados con el ensamble automotor (mecánicos automotrices y eléctricos, soldadores, latoneros y tapiceros, entre otros) reconocían que ingresar en la empresa les había significado perder habilidades en sus oficios.

⁶ P.k. Edwards señala “la autonomía responsable tiene el problema de que obliga a persuadir a la gente de que se comporte como si el proceso de trabajo reflejara sus propios deseos y objetivos, en lugar de estar orientado a la acumulación y el beneficio” (1990: 24).

⁷ En este punto nos distanciamos de la apreciación de Braverman: lo que le interesa al capital es el control sobre el proceso de trabajo. Nos inclinamos más por la aseveración de Edwards: lo que interesa al capital es fundamentalmente el rendimiento.

En 1998, los grupos de trabajo habían sido suspendidos temporalmente como resultado de la huelga por estabilidad laboral que fue apoyada por un importante grupo de trabajadores temporales que lideraban los procesos de cambio. Finalizada la huelga la empresa procedió a despedir a un significativo número de ellos, agudizando de esa manera las relaciones de baja confianza.

11.1.1.2. Las islas de trabajo en Incolbestos

En Incolbestos la división tecnológica y social de la fábrica se manifiesta en la existencia de dos plantas, una de productos mecanizados y otra de fricción, en las que hay dos tipos de trabajadores diferenciados por su calificación y por las condiciones de trabajo. En la planta de mecanizados trabajan y torneros, mecánicos, fresadores y matriceros, con títulos de técnicos y de tecnólogos, incluso, algunos cursan estudios universitarios en ingeniería mecánica o de mantenimiento.

En empaque y en la planta de fricción se concentra el mayor número de trabajadores que realizan labores poco calificadas y que no tienen un oficio industrial; en los últimos años se observa el ingreso de bachilleres a esta sección.

Aunque ambas plantas se han organizado de acuerdo a “islas de trabajo” las tareas son bastante distintas en cuanto a contenidos de calificación de tal manera que, a pesar de estar en un mismo sistema organizativo, los efectos son diferentes para ambos grupos.

La isla de trabajo ha roto con la cadena de montaje de corte fordista elevando la productividad. Los dispositivos técnicos, entre los cuales se encuentran centros de mecanizado o máquinas de control numérico (CNC), están distribuidos de tal

forma que componen un proceso completo, llámese maquinado de cilindros maestros o de rueda, de frenos o de remaches. Como se busca calibrar el proceso con el tiempo de la demanda se ajustan los tiempos de ciclo de cada una de las máquinas y de la mano de obra. El trabajador líder opera un centro de mecanizado integrado por tres o cuatro máquinas, a su alrededor hay dos o tres trabajadores operando, a su vez, dos o tres máquinas. Es decir, los trabajadores pasan de operar una máquina a operar tres o cuatro; esto reduce simultáneamente los tiempos de alistamiento, las distancias recorridas por el trabajador, el número de trabajadores y el tiempo de producción.

La organización en islas amplió y extendió las tareas de los trabajadores de mecanizados los cuales, por su calificación, juventud e ingreso reciente a la empresa, aceptaron sin mayor conflicto los cambios introducidos por el grupo de ingenieros, quienes acudieron muy poco al saber y necesidades de los trabajadores para rediseñar la planta. Al operario líder de cada isla se le ampliaron verticalmente sus tareas al delegársele la función de coordinar el grupo de trabajo y determinar, por ejemplo, la suspensión o no del proceso.

Este grupo de trabajadores podría acercarse a lo que en Europa suele denominarse trabajador polivalente, caracterizado por un saber técnico y social del que la empresa puede disponer en cualquier momento.

Aunque se abandona el trabajo en línea y el grupo determina la calidad de las tareas no se podría hablar de la existencia de *grupos autónomos de trabajo*, en el sentido de que el grupo cuenta con autonomía para regular el trabajo -distribuir colectivamente el trabajo, aprobar rotaciones y permisos, acordar descansos, flexibilizar la jornada laboral, por ejemplo. La autonomía y la libertad que tiene un grupo para regular su trabajo están limitadas por la estructura de autoridad que a veces no está lejos de la arbitrariedad. El siguiente relato de un líder de grupo

ilustra los límites de la *autonomía* en una de las islas y la intensificación del trabajo.

“Hace cuatro años en el reporte de trabajo se consideraban los tiempos de onces y toma de café. Ahora en los reportes no consideran ni ir al baño ni el descanso de los 15 minutos del refrigerio, todo el tiempo debe ser trabajando. En el turno de 6 a 2 de la tarde, nos daban 3 minutos para tomar gaseosa, a veces iba a tomar gaseosa y me encontraba coincidentalmente a otros compañeros, el jefe se molestaba, ahora uno, aunque ellos dicen que vayamos, uno se siente cohibido, porque cómo saber quién en ese momento quiso también ir a tomar gaseosa o agua.

En días pasados pasó la señora que reparte el tinto (café) y nosotros nos reunimos a charlar mientras nos lo tomábamos, el ingeniero vio eso y le dijo a la señora que no nos dieran tinto durante toda la semana. El primer día ella no nos dio y nos contaron que al ingeniero le remordía la conciencia por haber dado esa orden, nosotros aquí muertos de frío, entonces dijo que le dieran tinto a todo mundo. Nosotros nos demoraremos 8 o 10 minutos tomándonos el tinto y nos colocamos a trabajar prácticamente sin parar y casi nunca incumplimos con la producción, ellos no ven eso.

En el trabajo de la isla nos cansamos más que antes, ahora opero cinco máquinas más metrología, ... me canso mucho parado todo el día, a veces traigo un silla y me siento a vigilar las máquinas pero los jefes dicen que no se ve bien; el director de mecanizados viajó al Japón y vio como en cada isla había una mesita y unas sillas, a él le pareció buena la idea, pero están pensándolo, nadie habla para que las coloquen, yo no culpo a la gente hay mucho miedo a hablar...

Todo cambia, hace cuatro años era muy rico trabajar aquí, podía hablar con ellos. Ahora son muy drásticos. La practica de QS9000 ha incrementado las exigencias, está bien que haya disciplina y todo. En el mundial pasado, sin nosotros pedirlo ellos decían miren el partido. Ahora nos toca hacer muchas cosas para poder verlo. Por haber votado en las elecciones presidenciales, según la ley, tenemos derecho a 4 horas por eso ellos permitieron que viéramos un partido... Yo me volví mala persona. Yo ahora no los molesto para nada, no pido nada porque no voy a querer un problema, cumpla con 8 horas de trabajo y me voy. He participado en muchas cosas pero ellos se encargan de desmotivarlo a uno”.

Aunque el grupo tiene cierta autonomía en aspectos relacionados con la producción, los sistemas de control técnico, burocrático e, incluso, personal, continúan teniendo un peso muy importante; restan fuerza a la consolidación de los sistemas de autocontrol que suponen confianza en la responsabilidad de los trabajadores para cumplir un objetivo acordado.

La organización del área de empaque se hizo a través de *islas de trabajo* mientras la planta de fricción conservó el trabajo en línea en algunas actividades y en otras no. Como en mecanizados, los obreros pasaron de operar una máquina a operar dos o tres. Las tareas se ampliaron horizontalmente en un marco de tareas rutinarias y poco calificadas que demandan, incluso, esfuerzo físico. La productividad se eleva y se mejoran sus condiciones. Aumentan los sistemas de seguridad y se avanza en la disminución de la alta polución, propia de estos procesos⁸.

En este grupo de trabajadores generó resistencia el aprendizaje e introducción de técnicas estadísticas, sin embargo, en la actualidad todos los trabajadores de la planta de fricción conocen las técnicas y aplican algunas de ellas. Para salvar este obstáculo, en 1992, la empresa adelantó un programa de *nivelación académica* de los trabajadores⁹ y otro de *operarios entrenadores* en los puestos de trabajo para

⁸ Respecto a este tema, un ingeniero de Incolbestos señala: "Realizamos estudios de fatiga, de material parado, de temperatura, de condiciones ambientales que afectan la productividad del trabajo y son tenidos en cuenta en el momento de calcular los ritmos de trabajo".

⁹ "El programa de nivelación académica empezó en 1992 cuando realizamos los primeros cursos de "control estadístico de procesos" y detectamos la dificultad de los trabajadores para la comprensión de esta técnica. Algunos de ellos eran analfabetas y otros tenían muchas dificultad para realizar las operaciones básicas matemáticas. Decidimos nivelar los trabajadores en 5 de primaria, para ello, los convocamos a participar en el programa de "validación de la primaria". Inicialmente participaron 8 trabajadores de los cuales 6 aprobaron la validación. Con los dos trabajadores restantes se integró un nuevo grupo conformado por 7 personas que acaban de presentar las pruebas de validación de la primaria. Los trabajadores estudiaban 8 horas semanales dentro de las instalaciones de la empresa. En este momento, la empresa no tiene ningún trabajador analfabeta, el único que había se fue "voluntariamente" (entrevista directivo de relaciones de personal).

facilitar los procesos de inducción y adaptación. Además, los trabajadores de la planta de mecanizado poseen una hoja en la cual registran los cursos que deben tomar: control numérico, corte de mecanizado, mejoramiento continuo y metrología, entre otros. Sobre este grupo recae el mayor interés por recalificarlos y es el mejor remunerado. Es decir, los procesos de reestructuración *ampliaron las distancias entre los trabajadores en cuanto a calificación y remuneración.*

A continuación se presenta el caso de Textiles para contrastar la posible existencia de *grupos autónomos de trabajo*. De acuerdo a nuestra información, esta fue la primera empresa en introducir grupos de trabajo en el país.

11.1.1.3. Un contraste: las unidades de trabajo en Textiles

Textiles¹⁰ pertenece a uno de los grupos textiles más importantes del país. En 1988 asumió tempranamente una estrategia *sistémica de procesos* a través de *unidades de trabajo*, distanciándose de las demás plantas del Grupo que habían introducido la gestión de la calidad a través de herramientas participativas (círculos de calidad, grupos de mejoramiento, plan de sugerencias) que no daban mayor importancia a la reestructuración física y organizativa de los procesos.

Las *unidades de trabajo* fueron una propuesta novedosa porque se orientaban a mejorar los procesos con la participación de los operarios, lejos del principio de asignación y control de los recursos. Según un ingeniero entrevistado, las unidades fueron resultado de un hecho político y de una decisión técnica.

¹⁰ Obviamos la reseña de Textiles porque presenta características similares a las de Incolbestos, empresa familiar que pertenece a un Grupo Empresarial importante en el sector textil cuyas relaciones laborales pueden ser caracterizadas por la presencia de un 'paternalismo ilustrado'. Ver: C.M. López 1997.

“El proyecto surgió un poco como reacción contra el sindicato que sacó a la empresa a la huelga, además en ... desde hacía años se venía hablando de participación a través de los círculos de calidad, aquí no existían esos programas. ... El doctor.... consideró que las Unidades de Trabajo permitían la participación de los trabajadores y elevar la productividad en el trabajo. Se busca entregar una parte de la empresa a los trabajadores, hay empresas que les da miedo. En Estados Unidos hay muchas celdas de trabajo”¹¹.

Además de establecer relaciones directas con los trabajadores a través de las unidades de trabajo, Textiles buscaba desarrollar las habilidades de trabajo en grupo y capacitar a los operarios en todos los oficios; el aprendizaje y la asignación de responsabilidades colectivas hicieron parte del proyecto.

Las unidades de trabajo estaban divididas por actividades, lo que ocasionó la reestructuración de la planta de manufactura. Los trabajadores de cada unidad, bajo la orientación de un trabajador líder, elegido por el grupo de manera temporal, programaban el trabajo, asignaban tareas y controlaban la calidad del producto. De acuerdo con el conocimiento de los oficios y las exigencias físicas de los puestos de trabajo, los obreros rotaban semanal o mensualmente. Tenían autonomía para parar los equipos y llamar a los mecánicos de mantenimiento.

Al final de la jornada el líder del grupo elaboraba un informe y reportaba la producción diaria, los productos defectuosos, si las máquinas no funcionaban y por qué. También presentaba un reporte de cada oficio.

El trabajo de los miembros de las Unidades de Trabajo rebasaba la parte operativa. Por fuera de la jornada laboral, el grupo se reunía y realizaba un diagnóstico de la actividad, determinaba sus factores críticos y, a través de

¹¹ Aunque esta empresa fue visitada en la presente investigación las entrevistas que se recogen en este apartado corresponden a las realizadas en 1992 en el proyecto "Modernización Empresarial", coordinado por Rainer Dombois.

herramientas de control de calidad, como el *diagrama de causa y efecto* y el *gráfico de Pareto*, determinaba las causas del problema; seguidamente formulaba un plan de trabajo orientado a mejorar la actividad mediante el uso de indicadores que permitían controlar la eficacia de la propuesta.

La orientación por metas, la preocupación por el mejoramiento de los procesos, la utilización de herramientas de medición y el uso de “indicadores de control”, hacían parte de las prácticas cotidianas de trabajo de un grupo importante de operarios integrantes de las unidades. La medición de eficiencia y de control de variables operativas, técnicas y del proceso hacían parte de los códigos de comunicación.

Los índices de calidad y de eficiencia mejoraron substancialmente. Los de calidad se redujeron a dos o tres puntos mientras los de eficiencia se elevaron en seis. Los grupos empezaron con un parámetro de 56% de eficiencia y llegaron al 62% (la meta de ingeniería era de 65%).

Los grupos de trabajadores aprovecharon los espacios de autonomía brindados por la empresa para limitar la intervención del supervisor y de la organización sindical en la resolución de problemas técnicos y sociales. Un operario comenta:

“Nadie nos controlaba, nosotros nos mandábamos, teníamos criterio para controlar el proceso e informar. Los daños ocasionados al producto eran asumidos de manera colectiva por todos los trabajadores”¹².

¹² Entrevista, proyecto mencionado. Otro trabajador señaló: "Uno no trabaja con miedo, ni teme equivocarse o que el supervisor lo esté mirando. Ya lo ve como un colaborador más, como a un removedor de obstáculo, antes era vigilante".

En un comienzo la actitud de “autonomía” de los grupos ocasionó problemas con los supervisores que perdían parcelas de poder y eran ignorados como autoridad por los integrantes de los grupos. Un ingeniero jefe señalaba:

“A nosotros nos faltó capacitación. Inicialmente les dimos demasiada autonomía a los grupos de trabajo, siempre se dirigían a mí sin considerar al supervisor, este era como un trapo. El supervisor se resintió porque ellos se excedieron en su autonomía, querían cambiar turnos entre ellos sin avisarle ... adicionalmente exigieron miles de cosas, mientras los supervisores decían que todo lo que pedían nosotros se lo dábamos”.

Además de los problemas con los supervisores, que vieron los cambios como pérdidas de poder y de regulación, la reestructuración de la empresa en grupos autodirigidos tuvo también la oposición, abierta o velada, de algunos trabajadores, especialmente antiguos y líderes sindicales. Una activista sindical señala:

“Las unidades se hubiesen justificado si aumentaran los salarios, tendría sentido aprender otros oficios, capacitarse, de lo contrario no. Yo no justifico nada de esto y siempre estoy diciendo, los empresarios se ingenian cosas para favorecer el trabajo, no al trabajador. A mí no me interesa la coordinación de calidad. Cómo voy a estar satisfecha con lo que estoy haciendo cuando me han marginado. Me sacaron porque tenía el chance de concientizar a la gente...”.

Para evitar que esos grupos obstruyeran el programa, los jefes y supervisores seleccionaron al personal que integraría las unidades de trabajo, generando un proceso de fragmentación de la fuerza de trabajo en grupos relativamente homogéneos.

Los trabajadores antiguos fueron excluidos y desplazados por personal joven con mayor escolaridad, que rápidamente ganaba un salario superior o igual al de ellos con la aprobación de la empresa y sin mayor oposición de la organización

sindical que asumió un estrategia pragmática o conservadora, orientada a custodiar los limitados terrenos de regulación (básicamente salarios y prestaciones sociales).

No obstante, la empresa, en su momento, logró parte de sus objetivos en términos de calidad, productividad y políticas. Según un ingeniero:

“Vargas y Rincón nos asesoraban en la forma de introducción del programa y sobre las relaciones con el sindicato. El decir era que esto era una competencia y que nosotros debíamos demostrar que éramos mejores líderes que ellos (líderes sindicales). Buscamos trasladar el liderazgo al trabajo”.

Los códigos de comunicación cambiaron, ya no resaltaban relaciones de autoridad sino de colaboración y de servicio. Al operario lo llamaron ‘colaborador’, a los de calidad ‘servicio al cliente’, al jefe ‘líder’ y a la ‘cafetería’ punto de alimentación.

En resumen, en los primeros años de la década del noventa, Textiles, a través de la reestructuración del proceso productivo, abrió espacios de “participación y comunicación” directa de los trabajadores sin contemplar la representación colectiva. Las estrategias no involucraban a los sindicatos que sufrieron en un comienzo un proceso de marginación y luego de exclusión; su aplicación fragmentó a la fuerza de trabajo en dos grupos, los que pertenecían a las “unidades de trabajo” y los que no. Esta fragmentación se acentuó con las políticas de selección orientadas a reclutar personal con mayor escolaridad lo cual disminuyó las probabilidades de integración de los más antiguos a la nueva propuesta organizativa, aspectos que serán abordados más adelante.

11.1.2. Los grupos autónomos de trabajo ¿una realidad?

No se puede afirmar radicalmente que para todos los grupos de trabajadores la división a ultranza del trabajo, traducida en tareas repetitivas y simplificadas, sea negativa. Algunas investigaciones han probado que la diversidad de tareas no siempre significa mayor satisfacción laboral. Sin embargo,

“si hay suficiente evidencia empírica de que muchos individuos que realizan actualmente trabajos muy repetitivos responderían favorablemente a tareas más complejas y variadas, y que tales tareas serían una importante contribución positiva a su salud mental” (Marín, 1995: 232).

Marín presenta una escala gradual de cambios organizativos que desembocan en prácticas ligadas al enriquecimiento del trabajo y la democracia industrial (1995: 232-234):

- La *rotación de tareas* fue una de las primeras sugerencias para evitar la monotonía en el trabajo. Se incrementa la variedad de operaciones realizadas por cada individuo permitiéndole moverse, casi siempre de una manera regulada, de una tarea a otra. No se modifica el contenido de ninguna de las tareas individuales y, por tanto, el proceso básico de trabajo permanece inalterado aunque crece la amplitud de las actividades realizadas por el empleado. La empresa debe asumir el costo de la formación para las nuevas tareas, pero gana en flexibilidad por las posibilidades de intercambios entre personas.
- La *ampliación horizontal de tareas* parte del supuesto de la organización científica del trabajo de que cada operario, de forma individual, debe realizar un “óptimo” de tareas divididas en micromovimientos y agrupadas

“científicamente” para evitar sus efectos disfuncionales. Busca incrementar la variedad de actividades realizadas por cada individuo, pero sin que se mueva de un puesto de trabajo a otro como en la rotación de tareas. Se trata de cambiar el contenido del empleo aumentando las tareas mediante un verdadero rediseño, pero sin desplazamientos físicos del operario.

- La *extensión de tareas* consiste en añadir a la tarea habitual otras similares; en definitiva, se amplían las actividades con otras parecidas pero no cambia significativamente el número de operaciones realizadas por el individuo. La búsqueda de mayor productividad y satisfacción del operario hace aconsejable el alargamiento de tareas. De esta manera se consigue evitar la monotonía y dar al trabajador una visión algo más completa del proceso productivo.
- La *ampliación vertical de tareas* es un cambio más profundo que los anteriores. Se refiere al aumento del control y planificación de los individuos sobre la realización de su trabajo; permite una gran libertad en el modo de organizar la ejecución de la tarea y el tiempo que se le dedique.
- El *enriquecimiento de tareas* supone una alternativa a la ampliación vertical de tareas mediante la puesta en práctica de las ideas de Herzberg, teoría bifactorial de satisfacción, que procuran aumentar los factores motivadores y de realización personal. Como en todas las experiencias anteriores, se busca que los individuos tengan oportunidades de reconocimiento y avance personal; se espera, de esa manera, aprovechar mejor los recursos disponibles.
- Los *grupos autónomos de trabajo* tienen unas bases teóricas más amplias; buscan no sólo incrementar las posibilidades del individuo sino también las del grupo primario de trabajo, que es el responsable real de las tareas. Cada

grupo debe preocuparse de regular su propia estructura de trabajo, evaluar lo realizado, ajustar los cambios requeridos a las variaciones tecnológicas y promover la participación en los fines y objetivos propuestos.

Según lo observado en varios países del mundo, Marín concluye que las limitaciones de casi todas estas experiencias son evidentes. Intentan no alterar las relaciones de trabajo o hacerlo en un nivel muy elemental; procuran no poner en duda la estructura de poder que existe en la empresa, es más, afianzan el *status quo*. Ninguna representa un intento real por buscar la participación en el trabajo para evitar la insatisfacción, a no ser algunas experiencias europeas como los grupos autónomos de trabajo. Expresan la búsqueda de fórmulas para conseguir una mayor autonomía o independencia de los individuos, necesaria para implementar modelos de comportamiento más productivos, como cuando se plantean horarios flexibles de trabajo o trabajos compartidos (Marín, 1995:235).

Por su parte, Kochan, Locke y Piore en su estudio *Employment relations in a changing world Economy* (1995) concluyen que la flexibilidad en la organización de trabajo está volviéndose una fuente importante de ventajas competitivas para las empresas en los países industrializados estudiados por ellos. Aunque encuentran que los experimentos con el trabajo en equipo, vinculados a la mayor participación del empleado en los problemas de la productividad y la calidad, ganan relevancia en los centros de trabajo, reconocen también que su difusión y práctica es desigual. Mientras que en algunos países como Japón y Alemania el trabajo flexible en equipo ya era más bien común, era parte de la cultura del trabajo, en otros los empresarios tuvieron que introducirlo y adaptarlo muy despacio, además de enfrentar la resistencia de los gerentes, supervisores y algunos líderes sindicales (1995: 365-366).

En la mayoría de los países los grupos de trabajo tienen influencia significativa para decidir quién debe realizar el trabajo pero no para determinar cómo se hace. Los autores también concluyen que el hecho de que los obreros continúen sometidos a la estandarización y ejecución repetitiva de las tareas, además de estar sometidos a las restricciones de los tiempos de ciclo por actividad, no los aleja mucho del taylorismo convencional, más aún, en este sentido el sistema es una extensión del taylorismo. Además, un porcentaje importante de trabajadores continúa trabajando alrededor de la línea sin mayores cambios (Kochan et al, 1997: 51). En este sentido los hallazgos del estudio citado no son muy distintos de los encontrados por Hutchinson y Brewstr (1995)¹³ en algunos países.

En las empresas visitadas en la presente investigación no se observan cambios muy optimistas ligados a la cristalización de *grupos autónomos* como lo recoge el cuadro 30.

Las empresas estudiadas suelen ser selectivas en la introducción de cambios organizativos en áreas o procesos productivos; como los cambios no afectan a todo el contingente de trabajadores sino a un grupo, éstos procedimientos terminan por reforzar la diferenciación y fragmentación de los trabajadores.

¹³ “Las organizaciones alemanas afirman que los trabajos se hacen mas amplios y flexibles en todos los niveles de la jerarquía, pero hay una proporción mayor de trabajo que no cambia, en los niveles más bajos, tanto administrativos como manuales. En los países de Europa del Sur, una mayoría de países afirma que no se produce ningún cambio, o a veces que se está produciendo una división entre los que están diversificando los puestos de trabajo y aquellos que los están delimitando aún más... A medida que bajamos en la jerarquía aumenta la tendencia de que no se haya producido ningún cambio importante en los tres años anteriores a 1992. Esta es la tendencia dominante en 10 de los 12 países europeos, en lo que se refiere a los trabajadores manuales. Sólo en Suecia cerca de la mitad de las organizaciones, 48%, afirma que se ha producido una diversificación de los trabajos manuales. También en Finlandia, 44%, afirma que se ha producido una diversificación en más de la mitad de los casos, Por el contrario, sólo en casos muy contados los trabajos manuales ganan en especificidad. Lo afirman menos del 25% de todas las organizaciones de todos los países” (1995: 54).

Cuadro 30
Cambios en la organización del trabajo, por empresas

Cambios organizativos	A	B	C	D	E
Rotación de tareas	Baja	baja	baja	baja	Baja
Ampliación horizontal	media	media	media	alta	Baja
Extensión de tareas	media	media	media	alta	Media
Ampliación vertical	media	media	baja	alta	Medio
Enriquecimiento de tareas	l.p.g	l.p.g.	l.p.g.	l.p.g.	l.p.g.
Grupos autónomos trabajo	medio	medio	-	medio	Bajo

Fuente: entrevistas y visita a las empresas, 1998.

Escala: baja, media, alta y l.p.g = limitado a pequeños grupos.

A: Colmotores, B: Incolbestos, C: Cementos, D: Textiles y E: Colgate.

Apoyándonos en los elementos conceptuales expuestos por Marín (1995), podemos concluir que en las empresas estudiadas la rotación de tareas es baja y, cuando ocurre, suele ser parcial, se circunscribe a una serie de tareas articuladas a una actividad específica; en algunos casos los intentos de rotación han sido abandonados por los costos de aprendizaje. Como no hubo mayor oposición de los trabajadores se ampliaron las tareas en un marco de especialización.

En la gran mayoría de las empresas los cambios, que cubren a un amplio número de trabajadores, no pasan de ser lo que, en términos de Marín, se llamaría una *ampliación horizontal de tareas* y una *extensión de tareas*. Aunque se observa un cierto avance en el control del trabajo y la extensión de responsabilidades - calidad y mantenimiento-, la gran mayoría de trabajadores no dispone de autonomía para diseñar, planear y regular internamente su trabajo. Pueden llegar a determinar *quién hace las cosas pero no cómo se hacen*. En general, la especialización y rutinización caracterizan aún las labores del mayor contingente,

independientemente de que a las labores habituales se le sumen labores operativas y de control de la calidad e, incluso, de limpieza de las máquinas y aseo de los puestos de trabajo.

De manera selectiva para algunos grupos, en especial los ligados a actividades que demandan calificaciones técnicas, los cambios han contribuido a ampliar sus tareas tanto horizontal como verticalmente, aunque, casi siempre, en un marco de especialización y baja autonomía en el trabajo. Hay un cierto enriquecimiento del trabajo de estos grupos en la medida que han asumido nuevas labores sociales, que requieren mayor capacidad de comunicación e intercambio entre las diferentes áreas productivas y administrativas, y que ganaron espacios limitados de regulación de su trabajo.

En empresas como Textiles y Colmotores, por ejemplo, las unidades o celdas de trabajo permitieron cierta autonomía en cuanto a distribución de tareas, aspectos disciplinarios e, incluso, diseño de algunas actividades. En un principio Colmotores intentó construir una organización más próxima a una *ampliación vertical* de tareas pero retrocedió hasta acercarse más bien a una *extensión de tareas*. Mientras por un tiempo Textiles avanzó hacia la configuración de lo que podría llamarse teóricamente, si hubiese continuado en esa línea, *grupos autónomos de trabajo*.

No obstante, los casos estudiados muestran intentos positivos de reestructuración del trabajo con logros importantes en cuanto a elevación de la productividad asociada a intensificación del trabajo; se observa, además, una progresiva extensión de tareas y de responsabilidades que demandan del trabajador nuevas cualidades y conductas como mayor capacidad de abstracción, comprensión matemática y habilidades para la comunicación. Estos cambios han desplazado,

paulatinamente, la figura del supervisor-capataz y han limitado la arbitrariedad en el trabajo.

Las nuevas formas organizativas, de manera selectiva, amplían las calificaciones y responsabilidad de los trabajadores en el trabajo; suelen distensionar las relaciones de autoridad mediante el establecimiento de comunicaciones más espontáneas y directas afectando así las distancias sociales entre jefes y operarios.

Sin embargo, los trabajadores no fueron considerados en el momento de reestructurar las plantas, los ingenieros hicieron un uso selectivo de la experiencia de los trabajadores pero no los involucraron como actores capaces de definir los contenidos de los trabajos, sus tiempos y descansos. Una vez reestructurada la planta los trabajadores no obtuvieron espacios para negociar ritmos de trabajo, número de máquinas a operar o revalorización de las calificaciones, esta situación comprueba las observaciones anteriores.

Al igual que las experiencias adelantadas en la década de los ochenta, los operarios se enrolan en los grupos de trabajo y participan en ellos como integrantes de procesos de cooperación con intereses en un trabajo eficiente y reconocido, no como asalariados con intereses en remuneraciones y estabilidad. Por tanto, no se incluye el problema de la repartición de los beneficios; se desestiman consideraciones de orden económico como parte de la motivación, el trabajador debe atenerse a la simple satisfacción del trabajo.

Estas nuevas formas organizativas, que abren espacios de participación restringida, traen consigo cambios significativos en las formas de organización de procesos de trabajo y cuestionan algunos principios de legitimación de la autoridad; sin embargo, la estructura misma de autoridad, en esencia, no se transforma. En la medida en que los obreros no logran apropiarse de la dirección

de su trabajo, el rompimiento de las jerarquías es temporal, se reduce al momento de la "comunicación" de los contenidos técnicos orientada a la mejora de los procesos de trabajo. La decisión final sobre la reestructuración del trabajo continúa en manos de la dirección de la empresa, es decir, no se ha roto significativamente con la tradicional división entre quienes planean y quienes ejecutan el trabajo. Esto no parece ser tan diferente, ni siquiera en el Japón, según Weiss:

"Existen, incluso, diferencias en la acepción semántica en Japón y en Occidente, en relación a lo que se entiende por participación, o trabajo en grupo. Por "participación", por ejemplo, se entiende en el Japón la posibilidad de ser incluido en un proceso de consulta. Los directivos informan sobre las decisiones, sin que haya una vinculación activa en la toma de decisiones en los niveles bajos de la jerarquía empresarial. La información como consulta no implica que haya una negociación sobre las decisiones. Una serie de aspectos, como las condiciones del trabajo, la seguridad laboral, o aspectos técnicos de organización del trabajo, son objeto de información que se designa como consulta, pero que no implica una 'participación' en la toma de decisiones ni la posibilidad de modificarlas. En el Japón los grupos de trabajo no se proponen una acción autónoma, que incluya la planeación, definición de ritmos de trabajo, ni la integración de la planeación con operaciones que se encuentran altamente estandarizadas" (1997: 202).

No obstante lo limitado de sus cambios, para el caso colombiano no se puede afirmar, como señalan Kochan *et al* (1997), que los nuevos sistemas son *una extensión del taylorismo*, por dos razones. *Primero*, si bien las calificaciones, la autonomía y la participación no se amplían de manera considerable, sólo de manera parcial para un grupo reducido, sí cambian los principios por los cuales se rige el trabajo, se intenta legitimar la autoridad y se convoca a la cooperación. *Segundo*, en este sentido, las relaciones sociales tanto entre jefes como entre los mismos trabajadores se plantean desde condiciones materiales diferentes y

discursos de gestión que se distancian del taylorismo y por lo tanto procuran ser legitimados desde otras dimensiones¹⁴.

A pesar de la lentitud de los cambios, a veces incluso imperceptibles, no se descarta teórica y empíricamente que en el contexto de la gestión de la calidad total-jat el trabajo pueda convertirse en una actividad más enriquecida y autónoma que bajo los tradicionales principios tayloristas, para ello se requiere disposición de la alta dirección y de su cuadro técnico, además de que los trabajadores lo consideren un propósito válido por el cual luchar. Tal como está planteando hay una proporción mayor de trabajo que no cambia sustancialmente por lo cual no llegan a configurarse *grupos autónomos de trabajo* ni se rompe con la polarización entre trabajadores calificados y no calificados, al contrario, se refuerza. Además ha tenido efectos dramáticos en cuanto a intensidad en el trabajo y fragmentación de los trabajadores, como se mostrará a continuación.

11.2. APOYADOS EN LA DIFERENCIACIÓN DE LOS TRABAJADORES SE CUESTIONAN LOS ROLES Y SE REDEFINEN LOS CÓDIGOS LABORALES

Como hemos señalado, primero, la estrategia de la gestión de la calidad se implementa en contextos, en unos más que en otros, en los que priman las relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores. Es el caso de las

¹⁴ Como se anotó, en teoría la estrategia de la gestión de la calidad-JAT no se propone como un fin en sí mismo resolver el problema del enriquecimiento del trabajo, sólo busca involucrar a los trabajadores en las mejoras; cosa diferente se propusieron los proyectos adelantados en los años sesenta y setenta por la corriente sociotécnica, que explícitamente había cierta preocupación por hacer del trabajo una actividad enriquecedora para la cual la autonomía jugaba un papel importante. En esos ensayos, a pesar de que los trabajadores estuvieran sujetos al trabajo en línea y bajo el control directo de los jefes, el operario gozaba de amplia autonomía en el trabajo y de un trabajo en lo posible enriquecido (caso de Volvo en Suecia y algunas experiencias en Alemania).

empresas con un pasado de *relaciones antagónicas* (Sofasa, Colmotores y Cementos) y en menor medida en empresas donde se reafirman las *relaciones neopaternalistas* (Incolbesto, Cementos y “Textiles”). Segundo, en empresas donde la base social es prácticamente cambiada (Sofasa) o donde la contratación de temporales se amplía significativa (Colmotores, Colgate y Textiles) o muy moderadamente (Incolbestos y Cementos). Ambas situaciones acentúan la diferenciación entre trabajadores antiguos y jóvenes o temporales.

Estos dos elementos, relaciones de baja confianza y mayor contraste entre trabajadores jóvenes o temporales y antiguos, permiten comprender y explicar cómo las empresas materializan la gestión de la calidad-jat en los centros de trabajo, incluso, en contraposición silenciosa de los trabajadores.

¿Qué significa el trabajo en equipo en contextos de baja confianza entre empresa y trabajadores, en los que la salida de amplios contingentes ha supuesto la pérdida de la memoria colectiva y contrasta con el ingreso de jóvenes trabajadores, cuyas identidades apenas están en construcción y que desconocen las prácticas tradicionales de trabajo?

En este apartado se explican las estrategias que adopta el nuevo trabajador cuando ingresa a la planta y se indaga qué supone trabajar en equipo, cómo afecta este tipo de organización las consideraciones sobre “*trabajo justo*” y “*códigos morales de trabajo*” y sus efectos, deseados o no, en la construcción de nuevas identidades o procesos de fragmentación entre los trabajadores.

11.2.1. La búsqueda de la aprobación en el centro de trabajo

El trabajo es un ejercicio de adaptación y de aprendizaje, de resistencia y cooperación entre capital y trabajo y de relaciones de competencia y solidaridad

entre los trabajadores. En el proceso de uso y de valorización de la fuerza de trabajo el operario pone en acto sus potencialidades consistentes en habilidades, conocimientos y experiencias; también asume estrategias individuales que pueden ser contradictorias con las de la empresa y con las prácticas informales de los demás trabajadores¹⁵.

Si bien el intercambio mercantil le garantiza a la empresa la puesta en acto de la fuerza de trabajo del operario, no le asegura la potenciación máxima que reclama ahora la estrategia de la calidad total-jat. Es en esta lucha entre la empresa y el trabajador por potenciar la fuerza de trabajo donde radica parte de la incertidumbre e impredecibilidad de esta particular relación mercantil. Si el trabajador no encuentra *relaciones de reciprocidad* no pondrá su fuerza de trabajo en potencia por tiempo ilimitado; realizará el trabajo designado y estará atento a la calidad pero no se mostrará muy dispuesto a poner en potencia sus habilidades y conocimientos para *mejorar* los procesos productivos de manera continua.

Es por eso que aunque en apariencia no haya una lucha o conflicto abierto en los centros de trabajo, el conflicto estructural se expresa en que el trabajador puede hacer uso efectivo de ciertas herramientas de resistencia en su relación inmediata con el trabajo y con los trabajadores que estén dispuestos a asumir las demandas de la empresa sin cuestionamiento ni crítica. El mayor o menor uso de esas herramientas puede estar determinado por la existencia o no de una tradición o

¹⁵ Para Weber “debe entenderse que una relación social es de *lucha* cuando la acción se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes” (1977, 31, Tomo I). La palabra *lucha* puede usarse para designar el comportamiento de directivos y trabajadores en la negociación del esfuerzo. En algunos casos, por ejemplo Burawoy, su uso se limita “a actividades que alteran las condiciones de la negociación del esfuerzo, la *lucha* altera el rendimiento relativo del capital y el trabajo, mientras que la competencia se refiere a actividades como los conflictos entre trabajadores que aceptan la distribución existente de beneficios....” (1979: 66).

experiencia previa en sus usos, es decir, si alrededor del trabajo se han consolidado, de manera colectiva, terrenos de regulación y en especial con la mediación de la organización sindical. Si los cambios afectan intereses, costumbres o territorios valorados por los trabajadores, con el tiempo y de forma individual o colectiva los trabajadores asumirán dos estrategias, si actúan según la primera pondrán en acto su fuerza de trabajo pero evitarán ponerla en potencia restando así eficacia a la pretensiones de la empresa; si escogen la segunda, de manera personal o grupal procurarán que su conducta sea seguida por los trabajadores.

Si bien bajo *relaciones antagónicas* esta lucha puede tener un carácter abierto, en contextos en donde el poder colectivo o individual es muy endeble, esa lucha estructural estará implícita; el trabajador nunca la abandona, siempre busca la forma de disminuir el poder real de la empresa sobre el uso de su fuerza de trabajo, ahí radica la imposibilidad del capital para controlar por completo a los trabajadores y saber efectivamente con qué cuenta. Esta impredecibilidad representa mayores retos para la dirección empresarial, le resta libertad para usar la fuerza de trabajo de forma ilimitada y sin ninguna contraprestación. Si la empresa quiere avanzar en la implementación de la gestión de la calidad tendrá que asumir estrategias persuasivas que se materialicen en relaciones de reciprocidad.

En la medida en que los conflictos abiertos son acallados, la lucha por conservar territorios y formas de trabajo asume formas individuales y colectivas, a la vez que se transfiere a las relaciones entre los trabajadores. Esta situación se observó más en Sofasa, Colmotores, Colgate y Textiles, todas ellas empresas con tradiciones de trabajo muy arraigadas y que contaban con un amplio contingente de temporales dispuestos a llevar a cabo los cambios.

Los procesos de reestructuración se han dado en unas empresas más que en otras pero siempre sobre la base de contingentes muy diferenciados no sólo por su edad sino por el tipo de contrato. Las empresas han preferido impulsar los cambios organizativos apoyándose en trabajadores jóvenes, con mayor escolaridad y con o sin contrato indefinido.

En este apartado se quiere explicar y comprender cómo se insertan los nuevos contingentes en los centros de trabajo, es decir, cómo son su socialización y adaptación iniciales. Se tomará como ejemplo el caso de Colmotores porque no es muy distinto del de las otras empresas.

Para una mayor comprensión de las relaciones en la planta se incluye el siguiente relato de uno de los trabajadores.

“Ingresé a principio de los noventa, como temporal y en calidad de operario a pesar de ser tecnólogo industrial y de realizar pruebas para ingresar como tecnólogo. Acepté el cargo de operario porque tenía muchas presiones económicas.

El primer día pensé que no iba a ser capaz por el trabajo tan pesado. De 60 trabajadores que ingresamos ese día, ahora sólo quedamos tres. Incluso, algunos renunciaron a las dos o tres horas o el mismo día, decían que eso era “para burros”. Me quedé por las garantías que daba la empresa y porque tenía muchas necesidades económicas, mi esposa estaba embarazada.

Cuando se llega a la planta todo mundo está sobre todo mundo, eso es una selva, el trabajador antiguo me escondía las herramientas, los materiales, los zapatos, me robaban la leche, nadie me ayudaba, los mandos medios nos trataban de malas maneras.

A pesar de la intensidad del trabajo, nunca pensé en largarme de aquí. Uno es berraco y es capaz, todo mundo estaba pendiente, querían saber si uno era berraquito o si no se va. Al principio uno se saciaba con el supervisor, procurando trabajar más de lo necesario, al final terminaba estallándose e incluso siendo rechazado por el grupo.

Uno se puede colgar en el trabajo porque no pidió el material a tiempo, porque los compañeros le esconden las herramientas. Al principio me hacían la vida imposible, después yo jalonaba la línea y ellos presionaban para que no fuera así, pero yo con eso ganaba respeto. Al final terminaba con los pies y las manos vueltos nada, terminaba rendido.

El jefe puede estar enterado del trato que uno recibe e, incluso, a veces lo fomenta. Cuando entré un compañero le guiño el ojo al supervisor y me colocó a realizar 120 unidades cuando en la practica me correspondían como 80, es decir, me colocó a doblarme en la línea, con el apoyo de un operario, quien en la práctica era el que debía apoyarme.

“La prueba de agua” es el ritual de ingreso, consistente en que el trabajador nuevo debe salir a beber con los compañeros de trabajo y pagar la cuenta. A mi me han invitado y siempre me he negado. El que fuera a beber con ellos era porque era duro. De lo contrario, uno era un aliñado, no le colaboran, lo aíslan a uno. En una ocasión promovieron a un operario a supervisor y pidieron una cuota de \$12.000 para ir a un burdel a celebrarlo. Yo dije que no, que daba la cuota pero me iba para mi casa.

De todas formas, si uno es consecuente los compañeros terminan aceptándolo, es decir, aquí hay de todo: el alcohólico, el putas, el prostituto, lo importante es ser consecuente.

Uno debe hacerse ver también del jefe. En esa época, ellos tenían sus ahijados y protegidos, éstos los compensaban con regalos, invitándolos a comer y a beber por fuera de la empresa. Algunos le traían ollas de comida con pollo, yuca, papa y arepa, que el jefe recibía y se las llevaban para la casa”.

Al ingresar a la empresa el trabajador vive un permanente estado de incertidumbre pues desconoce las reglas, costumbres y códigos de trabajo institucionalizados o acordados informalmente entre los grupos de operarios. Al asumir el código empresarial puede desconocer los acuerdos informales entre trabajadores y viceversa; ésta situación origina elecciones y tácticas diversas y cambiantes que responden a coyunturas, al proceso de aprendizaje, a las relaciones de poder establecidas en el centro de trabajo y a la interacción entre los actores. La elaboración y reelaboración de estrategias, entonces, se produce de acuerdo a condiciones concretas.

El trabajador nuevo busca la aprobación tanto del jefe como de los compañeros de trabajo para disminuir la posibilidad de exclusión o de cierre de relaciones sociales porque eso dificultaría su integración y permanencia en la empresa.

Para los trabajadores antiguos el nuevo operario suele representar al “extraño”, al que acepta, sin mayor resistencia, los cambios que impone la empresa y, en últimas, el que podría atentar contra las técnicas y prácticas sociales aprobadas por el grupo para hacer el trabajo, seguir los ritmos y aumentar los descansos. El nuevo operario es un “otro” al que los trabajadores antiguos no reconocen. Las actitudes y comportamientos de exclusión de los grupos de trabajo, la demarcación de territorios, las pruebas y trampas, responden, entonces, a la necesidad de descubrir quién es. Para incluirlo en el grupo es indispensable determinar su confiabilidad; las diferencias en el comportamiento por fuera de la jornada laboral no importan mucho, ni siquiera si acepta sólo en parte las rutinas de trabajo que el grupo ha aprobado. Los antiguos terminan tolerando las diferencias: que sea un “regalado”, un “aliñado”, aceptan, incluso que no asuma las reglas internas. Lo inaceptable es la delación de los códigos internos del grupo, eso implica la exclusión.

La lucha por conservar códigos y prácticas laborales, en especial las referidas a los ritmos y formas de trabajo, puede desencadenar enfrentamientos y competencia entre los trabajadores. Por eso no basta que el trabajador gane el reconocimiento de su jefe inmediato, es necesario, además, que tenga la aprobación del grupo. Para eso tiene dos caminos: asumir las prácticas sociales del grupo, incluso, las de resistencia frente a la empresa, o redoblar esfuerzos para “*hacerse ver*” del jefe, tomando distancia del grupo a costa de que éste le retire parcialmente la cooperación. La búsqueda de la aprobación de los jefes y los compañeros de trabajo orienta las conductas del operario, por eso suele verse sometido a dos tipos de presiones: a las institucionalizadas por la estructura

administrativa y a las institucionalizadas de manera informal por el grupo. El trabajador posee un margen de elección que utiliza de manera diversa.

Ganar la confianza y la aprobación de los compañeros de trabajo, sin “dejarse joder”, suele ser el método del nuevo operario; pero también debe consentir, a la vez, con ciertos códigos grupales de trabajo y con las prácticas exigidas por la empresa, lo cual no siempre va en desmedro del rendimiento.

Ingresar a territorios demarcados, no sólo por la empresa sino por los mismos trabajadores, exige del trabajador novato capacidad de adaptación y de lucha. Su llegada a la planta no supone el establecimiento inmediato de relaciones de solidaridad con quienes se encuentran en similar *situación de clase*; su integración depende de la construcción de relaciones de confianza, basadas en el descubrimiento del “*otro*”. Este proceso puede terminar en aceptación y respeto a las estrategias diferenciales asumidas por el “*otro*” que, entonces, empieza a ser el “*compañero*”.

No hay una *solidaridad de clase* espontánea; ésta se va construyendo poco a poco en las relaciones cotidianas de trabajo, en la lucha contra la dirección empresarial por la defensa de intereses particulares y en el proceso de trabajo mismo que pone al descubierto la asimetría de poder entre empresa y trabajadores.

Adaptarse es identificar los códigos de comunicación del grupo, es ganar claridad sobre los materiales, herramientas, ritmos y formas de trabajo, pero no sólo de los señalados por la dirección de la empresa sino de los establecidos informalmente por el grupo. La adaptación supone aprendizaje de formas de resistencia y de cooperación frente a la empresa y de integración y competencia entre los trabajadores.

La primera etapa que cumple el nuevo trabajador es de *adaptación y cooperación*. Después, en la medida en que siente que sus esfuerzos no son bien compensados por la empresa, *empieza a hacer resistencia*; aprende a sopesar los ritmos de trabajo, a ganar descansos y a conformar poco a poco su propio grupo. La “caja negra” de la organización empieza a ser descubierta por el trabajador pero no por la alta dirección empresarial para la cual el mundo inmediato del trabajo es desconocido, y más aún cuando la empresa crece. El imperio del jefe o el “capataz” todavía subsiste; él conoce los “rituales de ingreso” y los ignora a propósito mientras no afecten de manera sustancial el rendimiento. Es más, suele favorecerlos porque como en este periodo el trabajador busca sobre todo su aprobación, redobla esfuerzos como prueba que acata las exigencias de la empresa.

En medio de fuertes cambios organizativos, los “*rituales de ingreso*” no sólo son una prolongación de las pruebas de selección, sino formas de resistencia de los trabajadores antiguos que intentan conservar las prácticas tradicionales de trabajo en tanto la empresa presiona al nuevo trabajador para que las desconozca; los operarios antiguos demandan del nuevo capacidad para sobrevivir a las prácticas de integración-exclusión y lucha-competencia que se dan en el centro de trabajo, además de las presiones propias del sistema de dominación y trabajo fabril.

En Colmotores, lo mismo que en las otras empresas estudiadas, el sindicato no interviene en el proceso de adaptación del trabajador. Los conflictos se resuelven en el grupo, con el visto bueno o la indiferencia del jefe inmediato.

En empresas sometidas a procesos de reestructuración -vinculados a la estrategia de la calidad total-JAT- los trabajadores jóvenes, recién ingresados, suelen ser objeto de mayor presión porque la dirección empresarial aprovecha su inexperiencia para redefinir e intensificar formas de trabajo; eso ha ocurrido en

Sofas, Colmotores, Colgate y en parte en Textiles. Los trabajadores antiguos se protegen de la intensificación defendiendo sus prácticas, por eso necesitan la lealtad del nuevo trabajador y para garantizarla recurren a medios persuasivos, al retiro de la cooperación o a su exclusión.

Estas prácticas suelen ser más frecuentes en las empresas donde la resistencia de los trabajadores está más consolidada, hay estructuras de trabajo poco flexibles, prácticas de territorialidad muy arraigadas entre los trabajadores y fuertes procesos de reestructuración empresarial. En esta situación la empresa acude a personal externo para implantarlo rápidamente lo cual atenta contra las costumbres laborales y contractuales que existen de hecho. En estos casos los nuevos trabajadores se convierten en actores “materializadores del cambio”.

En conclusión, el trabajador recién ingresado se ve presionado a materializar los cambios organizativos con el costo de enfrentar la lucha y competencia de sus propios compañeros. Esta lucha no atenta contra el rendimiento, por el contrario, lo garantiza en la medida en que el trabajador termina dando más del promedio esperado como condición de permanencia.

11.2.2. La consideración del trabajo justo

“Lo bueno de los cambios es que podemos ser más participativos y que se aprende más. Lo malo es que nos va a tocar trabajar más y que va a haber rechazo hacia las personas nuevas que no rindan” (entrevista, operario Colmotores).

El ritmo del trabajo era uno de los pocos terrenos regulados de manera informal por las organizaciones sindicales en Sofasa, Colmotores¹⁶ y Cementos; en otras empresas la costumbre institucionalizó las prácticas de trabajo y les confirió aceptabilidad. Los procesos de reestructuración no sólo han replanteado las formas y contenidos de trabajo sino su ritmo, elemento generador de conflicto abierto o implícito en todas las empresas estudiadas. A través del caso de Colmotores el análisis puede hacerse más comprensivo.

La elevación de la intensidad del trabajo en la mayoría de las empresas estudiadas obedeció a dos razones fundamentales: al rebalanceo de las líneas y al aumento de tareas indirectas asumidas por los operarios. El número de trabajadores por estación no se aumentó, al contrario, en la práctica disminuyó.

La gran mayoría de los operarios que hacen parte de los grupos de trabajo son temporales cuya antigüedad oscila entre unos meses y diez años. El grupo de operarios antiguos o permanentes, hoy minoría en empresas como Colmotores, está diseminado por toda la planta y es difícil que haga mayoría en un equipo.

¹⁶ En Colmotores el ritmo de trabajo era uno de los pocos terrenos regulados por el sindicato. Aunque su intervención solía ser muy informal representaba un conflicto institucionalizado porque los procedimientos para su resolución eran conocidos por las dos partes, era una cuestión de “tíre y afloje”. En la empresa había una tradición de acuerdo entre la dirección y el sindicato sobre el ritmo de trabajo considerado técnicamente posible y soportable. En la época de reestructuración la empresa utilizaba parámetros técnicos para determinar los ritmos de trabajo pero se institucionalizaban cuando los trabajadores, en colectivo, los consideraban “justos” o, al menos, “soportables”. Superar los topes ya aceptados era un “masacramiento” que motivaba la protesta individual o grupal.

El ritual que se sigue para institucionalizar este tipo de conflicto es bien conocido por ambas partes. La empresa tiene que aumentar la producción y, por lo tanto, los ritmos de trabajo y lo hace de manera inconsulta. Los trabajadores lo detectan y protestan hasta que llega un dirigente sindical, se negocia y el conflicto se resuelve por un tiempo. Los precarios acuerdos son rotos por la empresa y el proceso se repite. Hasta la fecha la empresa no había propuesto incentivos para los trabajadores que aceptaran mayores ritmos de trabajo lo que produjo la desaprobación de los operarios, en especial de los antiguos; los acuerdos con el sindicato eran cada vez más frágiles.

Los trabajadores participaron en el balanceo de las estaciones que requirió el trabajo en grupo, bien sea en células o en la línea. El mayor ritmo de trabajo que desplegaron los operarios temporales sirvió de parámetro para que algunas estaciones fueron ajustadas y se elevara con reiteración el ritmo general.

El criterio de ritmo “*justo*” del trabajo es distinto para los trabajadores permanentes y los temporales. Por ejemplo, para un trabajador antiguo de Colmotores lo justo es ensamblar cinco vehículos diarios, para uno temporal ensamblar seis es pesado pero soportable. No le parece “injusto” porque, primero, su organismo tiene más capacidad de resistencia y de recuperación; segundo, carece de experiencia de trabajo para hacer comparaciones; tercero, desconoce variables que inciden en los ritmos de trabajo -contar con el material a tiempo, daños de los equipos, rectificación de partes- y, cuarto, su precariedad es mayor respecto a la de los trabajadores permanentes. Así, el trabajador temporal termina contribuyendo a la intensificación del trabajo.

Su juventud, energía e “incansabilidad” hacen que trabaje a ritmos superiores al promedio sin que le importe que al final de la jornada esté agotado. Ellos mismos se sorprenden de su rápida recuperación; la edad y el deseo de permanencia son los mejores soportes para el esfuerzo. A otros jóvenes operarios el deseo de evadirse mentalmente del trabajo, de no pensar en su situación actual, de sentir que están ocupados los presiona a desplegar su capacidad de trabajo de manera incansable, superando el promedio de trabajo. Varios operarios narraron algo parecido a lo siguiente:

“Aprendí a trabajar más de las estaciones normales, el tiempo se hace largo, tedioso, tengo que estar haciendo algo, al final terminaba con las manos y los pies vueltos nada, terminaba rendido. El trabajo se convierte como en una droga” (Joven trabajador temporal, Colmotores).

De esta conducta resulta la elevación de los ritmos de trabajo aunque esa no haya sido la intención de los trabajadores temporales; es un resultado no esperado, un efecto, incluso, no deseado.

“Una vez me tomaron el tiempo y me gasté 18 minutos. Unos compañeros me dijeron que la había embarrado y eso me sirvió de experiencia, posteriormente lo he hecho en 30 ó 40 minutos. Eso depende del jefe y de la efectividad de cada operario. Aquí todos los tiempos son iguales, a veces yo acabo mi trabajo en 20 minutos y voy a ayudarle a otro compañero, me gusta siempre estar haciendo algo, el tiempo pasa más rápido” (Joven trabajador temporal, Colmotores).

El deseo de permanecer en la empresa impulsa al temporal a aceptar, sin mayor discusión, el aumento de los ritmos de trabajo. Además, como carece de experiencia, todavía no calcula ni el costo físico que ese esfuerzo tendrá en el futuro, ni la presión que recibirá de los trabajadores permanentes.

Cuando ingresaron a la empresa los trabajadores antiguos y los actuales temporales asumieron prácticas similares pero, poco a poco, empezaron a sopesar los ritmos de trabajo y a prever, por ejemplo, que la producción tiene un alto grado de incertidumbre, que el material no llega a tiempo o que el equipo puede presentar problemas, situaciones a las que los ingenieros no les prestan suficiente atención cuando realizan cálculos de tiempo por operación. Aprenden también que los años, como dicen, “no vienen solos”, que no es un problema de disposición sino que el cuerpo “pasa factura de cobro” por los excesos pasados, que hacer ciertos movimientos ya implica mayor dificultad, que el agotamiento llega pronto si los ritmos se intensifican y si el trabajo no se realiza con técnica.

“Hay más presión, ha aumentado el ritmo de trabajo. Llega un joven que está trabajando conmigo y de pronto me gana. Pero un muchacho es incansable, uno se desgasta” (trabajador antiguo, Colmotores).

El trabajador antiguo pierde vitalidad, ya no es incansable; el trabajo le ha arrebatado parte de su juventud. Trabajar con técnica le permite rendir al mismo tiempo pero no al mismo ritmo que los jóvenes. Un jefe comentaba:

“Con los antiguos siempre hay problemas, luchan contra el proceso de cambio, llegan tarde o se van antes, el temporal es más dado a colaborar, el antiguo lo hace a su juicio, lo que él considera como justo”.

Esta misma situación se halló en Sofasa, un RU la relata de la siguiente manera:

"El cambio de personal es del 80%. Se ha ido concienciando al personal nuevo de la necesidad de atacar las fallas. Es un personal que no critica los cambios, se adapta fácilmente. Anteriormente el trabajador hacía mucho su parecer. Decía 'estoy cansado, me voy', sin tener en cuenta la productividad. [En ese momento llega un operario joven quejándose de otro que se marcha porque considera que él ya ha terminado su trabajo]. Este caso, dice el RU, es el caso de un señor de 18 años de antigüedad que se marcha, esta gente es muy difícil. Los afectados son los trabajadores nuevos porque él se va y deja todo el trabajo a los nuevos. El antiguo nota las diferencias. Anteriormente contaban con un espacio de tiempo para descalorarse y bañarse. Incluso si terminaban antes podían parar y descansar, eso sí no podían salir antes de la hora señalada por el turno. Ahora hay mucho trabajo y estos tiempos han desaparecido o se han acortado. Nosotros simplemente informamos a los RG, ellos tienen mano fuerte. Pero primero se entra en términos de diálogo, para que el trabajador exponga sus argumentos".

El trabajador antiguo está cada vez menos motivado para permanecer en una empresa en la que su trabajo ya no es valorado. El saberse marginado, carente de reconocimiento personal, juzgado porque sus peticiones, que él considera “justas”, son vistas como un problema de disposición personal, le generan desgano frente al trabajo. Él, a diferencia del temporal, ha contribuido a la configuración de lo que hasta ese momento significaba un “trabajo justo”; para el trabajador antiguo asumir nuevas tareas debe significar mayor retribución, éstas no deben aceptarse por el temor a la desaprobación. Aunque cada vez menos escuchados, siguen protestando:

“Explotan al temporal, ellos están en contrato, trabajan sin derecho a decir no lo hago. No se puede refutar. Cuando hay antigüedad uno defiende más sus derechos. De lo contrario, trabaja y obedece por temor. En mi caso yo no soy temporal, uno tiene más seguridad, tiene más cancha. No le da temor refutar al jefe” (trabajador permanente, Colmotores).

Un joven trabajador de Sofasa narra su situación:

"Sí, estamos muy cansados ... uno desarrolla la habilidad de adelantarse un poquito y descansar 3 o 4 minutos. Muchas veces con un minutico que uno se sienta coge impulso. Si estamos muy cansados uno no puede decir porque ellos tienen muchas cosas que atender –jefes-. Lo único que puede hacer uno es trabajar. La única ventaja es que no trabajamos sábados y domingos... Si fuera de lunes a sábado este ritmo no lo aguanta nadie. Tendrían que cambiar de personal cada dos o tres años porque el agotamiento es tremendo. Si muchas veces el sábado y el domingo no alcanzan, llega uno el lunes doliéndole todo" .

A medida que pasa el tiempo, el trabajador temporal empieza, como los antiguos, a regular su capacidad de trabajo; aún así, la consideración diferencial del “trabajo justo” divide a los trabajadores jóvenes y los más antiguos, es una de las razones de la fragmentación. El nuevo aprende que puede, por ejemplo, realizar una estación no en los 40 minutos programados sino en 30, pero que ese tiempo es extraordinario, que no puede prolongar los ritmos por extensos espacios de tiempo. La incertidumbre laboral, además, termina por desgastar su disposición frente al trabajo. Algunos se limitan a realizar lo que la empresa ordena, es decir, a una cooperación básica. Un supervisor de Colmotores reconoce este problema en los siguientes términos:

“Yo pienso en los muchachos de ahora, la incertidumbre laboral no los deja trabajar tranquilos, ellos no pueden asumir ningún riesgo en su vida personal. Con el tiempo, los temporales empiezan a bajar el ritmo y uno, como supervisor, a motivarlos. No hacen más allá de lo que les corresponde”.

En resumen, lo que los trabajadores consideren un trabajo justo está asociado a la costumbre, que se convierte en parámetro de medición; a la capacidad física promedio de los trabajadores para desplegar su fuerza de trabajo y a las compensaciones positivas ligadas a estabilidad laboral y económica y al reconocimiento, entre otros. La definición de “trabajo justo” también es el resultado de los acuerdos y desacuerdos entre trabajadores y directivos empresariales.

Las organizaciones sindicales fueron debilitadas y excluidas y perdieron poder de regulación en la intensificación del trabajo; pareciera que deja de ser un conflicto institucionalizado en el que la mediación sindical tiene validez y eficacia relativa. El conflicto por los ritmos de trabajo parece silenciado por el temor y por un sentimiento de impotencia. El silencio no significa ausencia de conflicto sino el reconocimiento de una debilidad de negociación en esos terrenos. Sólo queda la opción informal: buscar maneras de trabajar que reduzcan su intensidad o establecer formas de cooperación en el ámbito grupal; en todo caso terminan contribuyendo al rendimiento.

11.2.3 Redefinición de códigos laborales

En las empresas estudiadas donde se sustituyó el trabajo en línea por el trabajo en grupo, fueron modificadas las *relaciones sociales* entre los trabajadores, sus *roles* y sus *códigos de trabajo*. Los códigos morales de un importante grupo de obreros se trastocaron porque debían llegar a acuerdos con la empresa sobre cómo trabajar, cómo distribuir las tareas, cómo cooperar y cómo negociar el esfuerzo¹⁷.

¹⁷ Edwards, retomando a Baldamus (1961), indica que “la negociación del esfuerzo es un concepto útil como puente entre el análisis de las bases del conflicto y la consideración del

El trabajo individual, en línea, está basado en el lema “sálvese quien pueda”. Cada operario recurre a estrategias diferentes para salvar escollos en el trabajo, bien sea apelando a sus vínculos personales con el jefe inmediato o acudiendo a un compañero en busca de apoyo. Estos compromisos o solidaridades no dependen de acuerdos y costumbres grupales sino de las relaciones personales de cada trabajador.

Aún así, el trabajo en línea también configura un código moral que abarca aspectos como el respeto a los ritmos de trabajo soportados y permitidos colectivamente y la práctica del encubrimiento mutuo. La delación del otro, y en especial de las prácticas colectivas informales, es sancionada como algo sucio. El encubrimiento mutuo de prácticas censuradas por la dirección empresarial permite la construcción de cierta identidad colectiva entre los trabajadores; estas faltas no atentan de manera drástica contra el rendimiento, es más, es posible que el jefe inmediato las conozca pero prefiera desentenderse del asunto mientras no perjudique demasiado el rendimiento.

La nueva forma de trabajo en grupo implica la asunción de un nuevo código moral que se va configurando con las prácticas de trabajo cotidianas, con los conflictos y sus formas de resolución. Aunque éste código moral no siempre es asumido por todos y cada uno de los miembros del grupo su incumplimiento supone la presión del grupo sobre el infractor.

El código moral contempla la cantidad de producción que el grupo está colectivamente dispuesto a realizar, los ritmos promedio de trabajo y las responsabilidades que decidió asumir sin que su ejecución levante sospechas

comportamiento concreto; uno de los argumentos clave de Baldamus, a saber, que el contrato de trabajo nunca puede especificarse totalmente por anticipado (...) existe necesariamente una incertidumbre sobre el modo en que se transforma en trabajo efectivo o “esfuerzo”, como él lo domina capacidad de trabajo de los trabajadores” (1990:18).

sobre quien las ejecute. Supone también el secreto sobre prácticas que suelen distanciarse de las formas de trabajo determinadas por la empresa pero que, al entender del trabajador, le permiten un trabajo más descansado o que se han hecho costumbre. También involucra el secreto sobre acciones para lograr ritmos de trabajo que el grupo considera “justos”, lo cual incluye los descansos aprobados en colectivo. La delación de estas prácticas es tan censurable como no cooperar en el trabajo y atentar así contra el rendimiento y la calidad. No estar atento a la calidad y no trabajar en equipo para responder por la producción acordada, es reprochado no sólo por el jefe sino por el grupo, que se ve afectado por el incumplimiento de uno de sus miembros.

“Cuando llega una persona mala, toca llamarla al orden. Nos reunimos los cinco compañeros y decimos aquel se está haciendo el marrano, digámosle sin ofenderlo. Por ejemplo: usted vino a trabajar con nosotros si tiene que hacer una llamada u orinar, lo reemplazamos pero si se va a hacer cuatro llamadas no lo reemplazamos. También le decimos usted está cogiendo el equipo de soldadura mal, cójalo así para que las cosas salgan mejor” (operario antiguo, Colmotores).

Las responsabilidades adquiridas en el puesto de trabajo y los nuevos conocimientos técnicos están cada vez más integrados en un código solidario; éstos atributos proporcionan a los integrantes del grupo cierta autonomía en su trabajo y poder para resistir los deseos de sus jefes, a pesar de que la rigidez del trabajo en línea deja pocos espacios.

El código moral de los trabajadores no exige una relación distante o conflictiva con el jefe inmediato, a éste se le trata con informalidad pero sobre la base de la dignidad y respetabilidad; el mal trato es menos soportable que en el pasado inmediato. Además, hay que considerar que los supervisores, antiguos operarios, se han visto obligados a cambiar sus prácticas autoritarias; se acercan al

trabajador con una actitud persuasiva, lejana del enfrentamiento permanente tan habitual diez años atrás.

No obstante, es necesario destacar que en empresas como Textiles en donde el salario estuvo ligado al aprendizaje del número de oficios, la redefinición de códigos de trabajo, las solidaridades y espacios de autonomía alcanzados por los grupos tuvo un carácter cerrado y excluyente, hasta el extremo de reforzar las prácticas de exclusión de la empresa con los trabajadores que no estaban dispuestos a involucrarse sin cuestionamiento ni crítica; esto se tradujo en la conformación de grupos bastante homogéneos, normalmente formados por jóvenes trabajadores con mayor escolaridad. Uno de ellos relataba:

“Si de pronto un compañero no nos gusta, lo despachamos. Si todos somos buenos le va bien a la unidad, pero si hay dos buenos y tres malos la unidad no funciona. Hablamos con el supervisor para que cambiara al trabajador que no rinda, era muy incómodo pero tenía que ser así en toda la planta... Era mejor que los viejitos trabajaran solos porque no podían moverse con agilidad, ni subirse a una escalera, era mejor trabajar con personas con buenos alientos, ágiles, que no se fueran a caer” (Líder de grupo, Textiles).

Las diferencias entre antiguos y temporales terminan por generar solidaridades de grupo más que colectivas -en el sentido de la totalidad. La presencia de los temporales ha facilitado los procesos de reestructuración y evitado a las empresas asumir compensaciones positivas. Estos trabajadores suelen ser receptivos a las propuestas organizativas y se muestran dispuestos a cooperar sin reclamar cualquier tipo de negociación.

Es posible que con el tiempo los trabajadores temporales aprendan a medir su rendimiento y surjan solidaridades entre el conjunto de los trabajadores; hasta el momento hay mucho temor, el poder que demostró la empresa (caso Sofasa y

Colmotores, por ejemplo) lesionó la credibilidad, no sólo en la organización sindical sino en la empresa misma.

Burawoy afirma que al ingresar en la planta el operario entra en una especie de juego que lo obliga a “arreglárselas” para permanecer en él. Es un juego estructurado por normas, costumbres y convenciones preestablecidas que configuran una forma de dominación. Sólo ingresar al juego supone la aceptación de las reglas básicas con las cuales hay que jugar, supone consentir, disciplinarse y, por lo tanto, apostarle a los fines del capital y al rendimiento como condición de permanencia. Cómo jugar y qué jugadas hacer en un momento determinado son cuestiones individuales más que colectivas; además, aunque el trabajador elabore estrategias para aprovechar el estrecho margen de acción, los resultados de sus jugadas no siempre responden a sus intenciones. En esta búsqueda de “arreglárselas” hay permanentes encuentros y desencuentros, tanto con los jefes como con los compañeros de trabajo. Habría que resaltar que las normas son reinterpretadas y construidas socialmente, en este sentido son negociadas.

La reestructuración del proceso productivo presionó a la dirección empresarial de las empresas estudiadas a replantear las reglas del juego, aunque no sus fines. Para obligar a los trabajadores a entrar en el juego han usado acciones persuasivas y coercitivas. Es un proceso de dominación y aprendizaje en el que se redefinen espacios y terrenos de regulación que permiten a los trabajadores canalizar en su provecho limitadas oportunidades y a la empresa racionalizar cada vez más los procesos desde el punto de vista de la calculabilidad y reducción de costos.

El ingreso de nuevos jugadores que desconocen las reglas ha propiciado el cambio de las reglas de juego y ha fragmentado aún más a los trabajadores. En este orden los conflictos no suelen dirigirse, abierta y colectivamente, contra las

nuevas reglas del juego. En un ambiente de alta inestabilidad laboral y con un poder de negociación institucionalizado muy frágil, a los trabajadores, en especial a los antiguos, sólo les queda la opción de llegar a acuerdos con los temporales sobre qué es “trabajo justo” y las formas de desplegar la fuerza de trabajo para contrarrestar su intensificación. Ya no pueden oponerse al rendimiento como tal.

Ninguna de las empresas estudiadas tuvo que afrontar conflictos abiertos por los cambios en la organización del trabajo, esto se debe, entre otras razones, al proceso de marginalización o exclusión del sindicato -cuando lo había-, a la fragmentación de la mano de obra y a que éste ha sido un ámbito discrecional de la empresa. A excepción de la intervención informal del sindicato de Colmotores y Cementos sobre los ritmos de trabajo, las demás empresas han tenido amplia autonomía para regular dicho terreno, sin embargo eso no implica que no existan prácticas de resistencia establecidas informalmente por los trabajadores. Como la inconformidad no tiene una expresión colectiva no se generan procesos de institucionalización y regulación que incluyan los intereses de la empresa y de los trabajadores.

11.2.4. Ruptura y neutralización de una tradición autoritaria del manejo de la mano de obra: los supervisores

Finalmente hay que resaltar que el rol de los supervisores ha sido puesto en cuestión. El de los individuos que tradicionalmente asumían el rol de "capataces" es uno de los grupos más afectados con la introducción de la gestión de la calidad-jat; la legitimidad de su autoridad entró en crisis. Ya no les basta el conocimiento

empírico del proceso de trabajo, ahora requieren del conocimiento de herramientas estadísticas para el control. De esta forma se ha desplazado parte del control personalizado sobre los individuos y la inspección final del producto.

Deben compartir, o ceder autoridad o, al menos permitir que los "grupos de participación" la cuestionen. El proceso de trabajo deja de ser su total responsabilidad, sus derechos territoriales se resquebrajan porque, temporalmente, los trabajadores entran a cuestionar las costumbres, las normas técnicas y sociales del trabajo y a responsabilizarse de algunas de ellas. Además, deben evitar excederse en el uso de la autoridad como medio para lograr reconocimiento. Deben eludir los conflictos, preverlos es una de sus nuevas labores.

Los supervisores asimilan con dificultades las nuevas conductas y cualidades; son antiguos operarios que a través de los años lograron ascender por su conocimiento de las particularidades del proceso productivo y por su carácter recio, cualidad que en el pasado fue garantía en la imposición de la normatividad del trabajo.

Desde los años 80 y como parte de su estrategia persuasiva algunas empresas ya venían excluyendo a antiguos trabajadores como supervisores y adelantaban programas para formarlos en la gestión de recursos humanos. Los cambios en el mercado laboral (ampliación de la oferta de trabajadores con calificación técnica y profesional) y los cambios técnicos se conjugaron para replantear los criterios de selección que se aplicaban. Al valorizar la calificación técnica y una nueva concepción de la autoridad se refuerza esta política.

Las nuevas exigencias de calificación técnica y social ponen en aprietos a antiguos trabajadores que aspiraban al cargo de supervisor y a los supervisores antiguos que, a veces, usaban su poder para comprometer a los trabajadores mediante prebendas.

A principios de los noventa una buena parte del grupo de los supervisores se mostró muy reacia a asumir los cambios organizativos. Por un lado, la tradicional forma de ejercer la autoridad era parte de sus hábitos de trabajo y de personalidad, lo que dificultaba la asunción de relaciones sociales menos autoritarias. Por el otro, carecían de una tradición de control sobre la base de los datos y los hechos o, simplemente, se les dificultaba el aprendizaje de las técnicas de control estadístico.

Las empresas han utilizado al mismo tiempo varias estrategias para neutralizar o excluir a los supervisores: 1) Negociar el retiro voluntario con los antiguos trabajadores que no están dispuestos a asumir los cambios. 2) Despedir a los supervisores que no logran romper con relaciones basadas en la arbitrariedad. 3) Procurar involucrarlos en los diferentes grupos de participación, en calidad de líderes o colíderes -esa es una estrategia obvia de neutralización. La tendencia es a sustituir los supervisores de extracción obrera por ingenieros o, en su defecto, exigirles su profesionalización como ingenieros.

Muchos obreros ven cómo el ingreso de ingenieros rompe con las protecciones de los mercados internos que reservaba para ellos estos cargos.

“He tenido un avance muy pero muy grande, la empresa me ha dado tanto, claro que ha sido con tanto esfuerzo, he trabajado tanto, turnos seguidos de doce horas. Yo soy muy accesible, mi ascenso por mérito, en todo lo que sea por bien de la empresa yo estoy metido ... El que venga alguien de afuera a ocupar el cargo de supervisor es duro. Llegar aquí tocó duro, por el sacrificio... Hemos tenido nuestros encuentros con los ingenieros, hace poco hubo una vacante en este cargo y no pude ascender porque no soy universitario, mi gran limitante es el estudio. Es muy difícil para mí hacer una ingeniería en este momento porque estoy pagando el apartamento y tengo dos hijos... Yo tenía méritos para ese cargo pero se lo dieron a un compañero con más estudio aunque se llevaba mal con la gente. Uno hace cosas, se muestra, busca de pronto que den un incentivo económico, que reconozcan el trabajo, pero nada...”.

Esta nueva política no suele generar conflictos abiertos por la carencia de protecciones institucionalizadas a través de la convención colectiva. Sólo en Colmotores este es un derecho estipulado por convención, la empresa continúa reclutando sus supervisores del contingente obrero, pero ahora asciende a los operarios con formación universitaria. En las demás empresas la dirección ha tenido autonomía para sustituir a antiguos trabajadores por ingenieros, bien sea a través del ingreso directo de este grupo o estableciendo un cargo de superior jerarquía al de supervisor.

Esta política de diluir sus funciones se traduce en pérdida de poder y prestigio del rol de supervisor, en especial cuando se trata de antiguos obreros. Esta situación se agrava cuando se asciende a este cargo en forma temporal. Por ejemplo, desde hace diez años Colmotores no asciende a ningún operario con propiedad a este cargo, lo hace en calidad de “supervisor temporal”, a la vez intenta que los ingenieros se involucren cada vez más con los supervisores y con los trabajadores. En Incolbestos surgió un nuevo cargo, el de “ingeniero de línea”, que puso a competir a ingenieros y supervisores; en Cementos y Colgate los supervisores han sido sustituidos por ingenieros que llegan de afuera y que se ven sometidos a largas e intensas jornadas de trabajo; sufren un proceso creciente de proletarización, igual situación es percibida por los ingenieros de las demás empresas estudiadas.

En estas condiciones, para los supervisores, especialmente para los de extracción obrera, el trabajo termina siendo frustrante porque tienen una autoridad limitada y una posición muy débil para adelantar cualquier proyecto. Asumen cada vez más actividades de control indirecto a través de mediciones e indicadores, pero también deben realizar una desgastadora labor persuasiva con los trabajadores. El siguiente relato de un supervisor de Sofasa una de las empresas estudiadas ilustra esta situación:

"Crear credibilidad en el pacto: ese trabajo lo hacemos nosotros porque somos los que estamos manejando todo los problemas, somos como la mamá, los directivos sindicales, los que los escuchan a ellos, los que los atienden, a ganarnos la gente,... es mucha presión, nosotros velamos porque la gente tenga lo que necesita, se sienta agradecida, se sientan bien, que participe, ese es nuestro trabajo fundamental. Somos la parte intermedia entre la dirección y la base, somos los que hacemos realidad las políticas de la empresa. La dirección se trazó un pacto y quien debía hacer ver las ventajas del pacto y generar un ambiente de confianza éramos nosotros, los RG. A través de los permisos, auxilios, préstamos,... demostrar que el pacto si funcionaba. El pacto es el símbolo de la nueva empresa, que señala que la gente esta comprometida, tiene sentido de pertenencia, vive agradecida, está pensando en hacer cosas bien hechas, pensando en la supervivencia de la empresa... ".

La del supervisor es una condición insatisfactoria que los indisponen con la empresa. En general, en este grupo se observa un proceso de intensificación del trabajo y de insatisfacción porque sus esfuerzos no son compensados en términos económicos o de reconocimiento social. La presión permanente por la mejora continua de la producción y la calidad, acompañada de reuniones que restan tiempo para las actividades ordinarias y su papel "mediador" con los trabajadores que les obliga a emplear tanto la persuasión como la coacción para motivarlos -en medio de un ambiente altamente inestable-, son situaciones que elevan el estrés y hacen más complejo su rol actual. Sienten que se les acumulan cada vez más actividades del día a día y que deben responder por más procesos, que deben redoblar sus esfuerzos para demostrar su eficacia y que su insatisfacción no se traduce en conflicto ni en reducción del rendimiento.

No obstante, para la gran mayoría de los trabajadores entrevistados, el ambiente laboral había mejorado con la vinculación de supervisores jóvenes y con mayor escolaridad o, incluso, con la llegada de los ingenieros. El grupo de supervisores que se resistía a los cambios ha sido prácticamente excluido a través de una agresiva política de negociación de retiros. El ingreso de un nuevo tipo de supervisor ha cambiado su composición por edades y por escolaridad. El de los

supervisores fue un grupo bastante protegido hasta principios de la década del noventa por su antigüedad y los altos costos laborales que implicaba su indemnización o negociación. Ahora, en algunas empresas ellos pueden ocupar este cargo en calidad de temporales, con cambios significativos en cuanto a los contenidos de su rol.

11.3. COOPERACION EN EL TRABAJO Y SENTIDO DE PERTENENCIA A LA EMPRESA

Teórica y empíricamente la estrategia de la gestión de la calidad-jat exige disposición para cooperar y cierto sentido de pertenencia del trabajador a la empresa. ¿En qué se legitima o se apoya la cooperación? ¿Se puede hablar pertenencia cuando los trabajadores transitan por la industria?

Las unidades de análisis de la *teoría de la acción cooperativa* son las estructuras, las motivaciones y las estrategias de los actores (Carvajal, 1998). En este sentido, habría que considerar a la estructura empresarial como el ámbito en el cual el trabajador pone en acción su fuerza de trabajo de una manera indeterminada, tanto para la empresa como para él mismo. El componente técnico y organizativo, además de las relaciones laborales existentes, es la base sobre la cual los trabajadores despliegan estrategias que concuerdan con sus motivaciones. Estas motivaciones son de distinto orden, micromotivaciones ligadas a una concepción instrumental de la racionalidad -si quieres X (beneficio privado, diversión, placer, promoción del bien común, etc.) haz Y- y macromotivaciones, guiadas por las *normas sociales o morales* que no tienen en cuenta las consecuencias de la acción (Agiar, 1991).

Aunque en este trabajo se han presentado diversas estructuras empresariales, podríamos obviar esa diversidad con el ánimo de plantear ciertas generalizaciones sobre los tipos de cooperación desplegados por los trabajadores alrededor de las nuevas propuestas de gestión, de las motivaciones que orientan dicha cooperación y de sus límites en cuanto a la búsqueda del compromiso o sentido de pertenencia abogados por la empresa.

Las motivaciones ligadas a la cooperación en el trabajo son diferenciales por grupos: trabajadores antiguos, trabajadores jóvenes con calificaciones técnicas y trabajadores temporales.

El grupo de *trabajadores antiguos* tiene cierta estabilidad laboral, baja escolaridad y está ubicado en puestos de trabajo poco calificados y rutinarios.

A este tipo de trabajador las nuevas exigencias de cooperación en el trabajo, asociadas a mayores destrezas técnicas, sociales y comunicativas, suelen generarle desasosiego, pérdida de estima personal y resentimiento. Su trabajo es considerado de menor valor no sólo por las nuevas estructuras técnicas y organizativas sino por las características personales de los trabajadores. Es común escuchar la asociación, muchas veces prejuiciada, entre “antiguo” y trabajador no calificado, con baja escolaridad, con mañas y reacio al cambio.

Los trabajadores antiguos aceptan que la empresa está en su derecho de demandar nuevas exigencias pero sienten que no se ha interesado en involucrarlos en los cambios, que no adelanta acciones para su recalificación, que la estrategia ha sido más de marginalización o de exclusión -a través de políticas contractuales- que de integración.

Aunque este tipo de trabajador suele ser remiso a los cambios no asume

estrategias reiteradas contra el rendimiento; se resigna, limita su actividad a lo estrictamente demandado por el puesto de trabajo o asume estrategias ofensivas: induce al trabajador nuevo a no asumir de manera ilimitada las demandas de la empresa. Igual no se descarta que algunos antiguos se incorporen de manera propositiva, a pesar de que la estrategia empresarial no sea integrarlos en los procesos de reestructuración porque son trabajadores “costosos” por su antigüedad.

En empresas donde no ha habido una tradición de lucha sindical, es habitual que el trabajador antiguo no cuestione la potestad empresarial para adelantar cambios organizativos, los legitima por la estructura de autoridad que representa la empresa. Pero, tal vez, lo que hace cada vez menos grata su permanencia es el ambiente de alta incertidumbre laboral en que se desarrollan esos cambios. Los rumores sobre despidos y llamados a negociar el retiro antes de la jubilación generan temor y angustia en el trabajador. El miedo al despido se convierte en un móvil para la cooperación pero también dificulta la construcción de relaciones de compromisos que reclama la empresa.

Según este tipo de trabajador, y el que veremos en seguida, la empresa no establece fuertes compromisos con los trabajadores pero sí les reclama con reiteración sentido de pertenencia y cooperación. La distancia entre el discurso y las políticas se traduce en poca credibilidad en los elementos que sustentan la persuasión; el trabajador no encuentra coherencia. Por tal razón se podría afirmar que hay una resignada cooperación conjugada con un profundo temor por expresar inconformidad frente a los cambios; el temor ha logrado sofocar brotes de conflicto y hacer de la cooperación una “*resignada aceptación más que un compromiso positivo*”¹⁸.

¹⁸ Este mismo comportamiento fue observado en las empresas estudiadas por Edwards y

La cooperación del trabajador antiguo está ligada a lo que en la teoría de la cooperación se llama una acción racional en sentido instrumental -egoísta-, es decir, cooperará porque considera que esa es su mejor, y casi única, opción, a no ser que se someta a la incertidumbre del desempleo. Pero también habría que destacar que permanecer en la empresa supone cooperar porque el trabajador considera que eso es parte de su condición de asalariado. En este sentido, el trabajo es una realidad dominante ampliamente aceptada. En términos de Edwards y Scullion los obreros están inmersos en un sistema en el que la necesidad de trabajar para ganarse la vida es tan evidente y general que no se plantean con seriedad su razón de ser (Edwards y Scullion, 1987: 174). Es decir, su condición de asalariados les demanda cooperar con la empresa en el logro del rendimiento, es parte de su deber. En los términos de Elster es una “norma social”, en el sentido de que la negativa a cooperar afectaría su autoimagen, es decir, en la forma como se concibe no cabe la idea de recibir un salario sin cooperar¹⁹. Fue común escuchar en las entrevistas “trabajo porque me pagan”; la orientación de la conducta por esta norma social da como resultado una cooperación básica que reduce el conflicto abierto.

Pero no todos los trabajadores antiguos se han resignado a cooperar. Muchos de ellos, cansados de las presiones, de su posición desmejorada y de la intensificación del trabajo, han aprovechado los llamados de los directivos a negociar su retiro anticipado para marcharse de la empresa. Además, en algunos

Scullion para el caso inglés.

¹⁹ En Aguiar, Elster señala que las *normas sociales* forman parte de la autoimagen y que se mantienen con mayor arraigo. Valdría la pena resaltar la poca validez del supuesto “a los trabajadores no les gusta trabajar” (1992: 66). Esto es claro cuando algunas empresas públicas o privadas, ante la imposibilidad legal de realizar despidos colectivos, mantienen a un amplio contingente dentro de las empresas sin destinarles ningún tipo de trabajo. Al final esta situación termina minando la autoestima de los trabajadores e incluso lleva a que muchos de ellos, presos de la incertidumbre laboral y de la insoportable inactividad, se retiren.

casos, el retiro está asociado a la posibilidad de materializar el sueño de trabajo independiente que supone el abandono de la autoridad empresarial.

El retiro “voluntario”, como suele llamarse, ha acelerado los cambios en la estructura *generacional* en las empresas. Como resultado, en parte, de esa presión empresarial, las estructuras de edades han cambiado y las empresas se han rejuvenecido con el ingreso de nuevos contingentes más dispuestos a cooperar.

El segundo grupo estaría integrado por los *jóvenes con calificaciones técnicas*, formados de preferencia en instituciones formales, llámense Sena o colegios técnicos. Este trabajador suele ser el *actor propulsor del cambio*, no asume de manera resignada las nuevas reglas de la cooperación que le demanda mayores destrezas mentales, técnicas, sociales y comunicativas; al contrario, participa activamente en ellas, más aún, en principio tiene expectativas favorables respecto a los cambios.

La cooperación de este tipo de trabajador está asociada más a una *norma social* que a una *norma moral* -aunque es difícil tener certeza sobre las verdaderas motivaciones de los actores, en especial cuando hay que definir si responden a una de estas dos normas. Elster marca una diferencia entre lo social y lo moral en el siguiente sentido:

“La violación de las normas sociales provoca sentimientos de turbación y vergüenza, mientras que la violación de las normas morales tiende más bien a producir sentimientos de culpa. Asimismo, las normas morales están orientadas al resultado de una manera en que no lo están las normas sociales” (Aguilar, 1992: 66).

En este tipo de trabajador, joven y calificado, se observa una alta disposición a participar en los cambios con un sentido *de profesionalización* poco observado

en otro tipo de trabajador. Su cooperación con la empresa va más allá de la credibilidad en el discurso empresarial sobre la participación; responde a un sentido de profesionalidad, de orientación según cierto código ético que supone no sólo una cooperación básica, sino la puesta en acción de sus potencialidades técnicas y sociales; cooperar supone cumplir con un deber profesional y ser coherente con su autoimagen.

En este sentido lo que motiva su cooperación es la orientación por una *norma social*. La cooperación no siempre está condicionada por el temor a una sanción o por la búsqueda de aprobación, sino por la autoimagen, es decir, por la vergüenza que le ocasionarían al trabajador acciones que no correspondan a las que él estima deben ser propias de su quehacer profesional. Cooperar, entonces, está ligado a sentirse bien consigo mismo más que al interés de ser aceptado o de quedarse en la empresa, esto sería apenas una consecuencia de su forma de actuar.

En resumen, es un grupo con mayor identidad y relativo poder de negociación en el mercado laboral. Naturalmente, no se descarta que este trabajador, como el antiguo, coopere motivado por el objetivo instrumental de garantizar su permanencia en la empresa. Con el tiempo este tipo de motivación podría ganar fuerza, sobre todo en estructuras empresariales cuyas políticas contractuales y laborales se distancien, en la práctica, del discurso sobre los intereses y compromisos mutuos entre empresa y trabajadores. No obstante esta situación, es posible que el trabajador joven y calificado continúe cooperando motivado por una norma social, a pesar de que su credibilidad hacia el discurso empresarial disminuya y las relaciones de confianza entre capital y trabajo se deterioren.

En la totalidad de las empresas estudiadas las relaciones de confianza entre empresa y trabajadores eran frágiles debido a la falta de un compromiso claro de

la empresa en torno a compensaciones positivas para los trabajadores (estabilidad, salarios, prestaciones sociales, autonomía) que retribuyeran sus esfuerzos en la reestructuración (presentación de mejoras, intensificación del trabajo, mayor atención a la calidad, al mantenimiento y al aseo, entre otras).

La inequidad entre los compromisos asumidos por las empresas y los demandados a los trabajadores, genera procesos de desmotivación cuyo efecto no es la reducción del rendimiento de manera directa, sino la escasa disposición de los trabajadores para participar activamente en los procesos de reestructuración. Por esto se reduce el número de sugerencias presentadas por los trabajadores para buscar mejoras continuas o hacen sólo los esfuerzos estrictamente requeridos.

Lo problemático para las empresas es que los actores que han contribuido de manera activa y propositiva al cambio después tiendan a mostrar reservas, en especial en lo que se refiere al logro de compensaciones positivas. Los líderes suelen reclutarse de este grupo de trabajadores, de tal forma que, así como han contribuido a arrastrar a muchos de sus compañeros a adelantar nuevas formas de cooperación, su actitud distante y reservada frente a los cambios refuerza ahora, en otros grupos, actitudes y conductas poco favorables a la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo basada en relaciones de confianza entre empresa y trabajadores.

El último grupo es el de los *temporales*, allí se ubica el personal joven, algunos de ellos calificados, que ingresa a las empresas a ocupar puestos de trabajo de diverso orden, con exigencias de calificación o sin ella. En este grupo hay trabajadores cuya cooperación y motivación también responde a normas sociales. Sin embargo, la precariedad en el empleo hace que su cooperación esté, en la mayoría de los casos, muy ligada a motivaciones de orden instrumental: cooperan porque se sienten “*descontentos pero atrapados*”.

El grupo de temporales, en su generalidad, se caracteriza por su alta disposición a desplegar su fuerza de trabajo en todas las actividades que disponga el capital; su notable sentido de la cooperación se ve contrarrestado por los compromisos mínimos que asume con ellos la empresa en cuanto a estabilidad, salarios y prestaciones salariales.

En este grupo tan diverso y sometido a condiciones de alta inestabilidad laboral se observan dos situaciones típicas. Una, los temporales trabajan activamente y muestran un alto sentido de compromiso lo cual implica que se distancian de los acuerdos informales que hacen los trabajadores permanentes sobre ritmos y producción. Este comportamiento no sólo obedece al interés de permanecer en la empresa sino a características personales asociadas con un estado de hiperactividad y a la consideración de que “hay que trabajar porque [le] pagan”. Sus condiciones desiguales respecto a los trabajadores vinculados a la empresa de manera permanente, no menguan su disposición.

La otra situación es la de un amplio grupo de temporales, tal vez el más representativo, que coopera porque desea permanecer en la empresa. Recién ingresados hacen esfuerzos por adaptarse, integrarse y cooperar; estos comportamientos contribuyen a acelerar los cambios -a los cuales se someten con la esperanza de lograr una permanencia indefinida en la empresa-. Pasado un tiempo el trabajador toma conciencia de la transitoriedad de su estadía, su disposición frente al trabajo decae, las exigencias de cooperación le parecen ‘injustas’ por la inequidad de las compensaciones. Esto no siempre genera una resistencia que atente contra las normas de la producción establecidas por la empresa, simplemente el trabajador se limita a una cooperación básica, sin hacer mayor uso de su iniciativa. No suele emplear estrategias de resistencia colectiva frente a la empresa y, cuando lo hace, son aisladas. Para la mayoría de temporales el trabajo es una realidad dominante, ampliamente aceptada. En este

grupo es más clara que en el anterior la condición de trabajadores “*descontentos pero atrapados*”.

En conclusión podríamos afirmar que los procesos de reestructuración en las empresas no encuentran mayores tropiezos en cuanto al logro de una cooperación básica de los trabajadores, incluso en aquellos casos en donde las estructuras empresariales no se apoyan en prácticas persuasivas. En principio, los trabajadores están dispuestos a cooperar y su involucramiento será mayor si observan relaciones de reciprocidad, si las políticas empresariales se orientan a satisfacer sus motivaciones, en especial en cuanto a estabilidad laboral y salarios o prestaciones sociales y representación colectiva, para algunos. Ante la ausencia de protecciones colectivas sociales la estabilidad laboral es fundamental para el trabajador.

El comportamiento de la gran mayoría de los trabajadores de las empresas estudiadas era más de “*resignada aceptación que de compromiso positivo*”. El compromiso con la empresa se convierte en la obligación de trabajar a cambio de unas ventajas económicas y sociales, pero no supone una identificación más general con su *misión*. No obstante, la cooperación básica está garantizada pues no se encontraron actitudes ni conductas que atentaran contra el rendimiento en el sentido de oponerse sistemáticamente a las nuevas propuestas de gestión.

Como la cooperación de un buen número de obreros está motivada por su deseo de permanecer en la empresa no hay resistencia sistemática ni expresiones de conflictividad abierta; el miedo al despido, la precariedad y la “individualización negativa” son el telón de fondo de una cooperación basada en relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores. Esta situación le resta dinamismo a los procesos de reestructuración empresarial en Colombia.

En esta medida los directivos empresariales tienen la responsabilidad de adelantar relaciones de reciprocidad traducidas en políticas contractuales y laborales que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones de confianza entre empresa y trabajadores, base fundamental para la consolidación de la propuesta de gestión de la calidad-jat y de relaciones industriales democráticas²⁰.

Lo dramático es que en las condiciones económicas y políticas por las que atraviesa el país, los empresarios tienen cada vez menor autonomía para garantizar estabilidad laboral a un amplio contingente. A esto se suma que la carencia de protecciones colectivas -subsidio al desempleo, seguridad social-, incide en que los mayores costos de la reestructuración recaigan sobre los trabajadores.

²⁰ Investigaciones como las de Womarck y Jones apuntan a ello: “Nuestros estudios de las plantas que tratan de adoptar la producción ajustada revelan que los trabajadores responden cuando hay algún sentimiento de obligación recíproca, de que la dirección valora realmente a sus trabajadores cualificados, hará sacrificios por retenerlos y está dispuesta a delegar responsabilidades en el equipo. El mero cambio de los esquemas organizativos para incluir “equipos” y la introducción de los círculos de calidad como medios de mejorar los procesos de producción es improbable que obtenga muchos resultados” (1990: 82).

REFLEXIONES

FINALES

Sólo queda por reflexionar sobre la capacidad explicativa y comprensiva de la teoría de las *opciones estratégicas de los actores*, situación que nos lleva nuevamente a las premisas teóricas e inquietudes iniciales.

- **La empresa, teórica y metodológicamente importante**

Para el equipo del M.I.T. la *empresa* es la institución que determina los resultados de la relación entre empresarios y trabajadores. Esta posición lo diferencia de la tradición de muchos estudiosos europeos para los que dichos determinantes se ubican en los mecanismos institucionales. Si bien el M.I.T no desestima los estudios que se centran en el marco institucional en el que interactúan empresa, trabajadores, organizaciones sindicales y Estado, considera que éste es apenas uno de los niveles que habría que abordar, y no precisamente el más importante. Es en la esfera en la que la fuerza de trabajo se transforma en trabajo en donde habría que comprender los cambios en las relaciones laborales que están acaeciendo en las últimas tres décadas (Kochan, *et al*, 1993: 40).

La importancia de *la empresa* como unidad de análisis radica en una premisa fundamental: la relevancia de las *opciones estratégicas de los actores*, en especial del papel cada vez más sobresaliente que tienen los empresarios en la definición de las condiciones de trabajo y de empleo y, por tanto, de las relaciones laborales.

La asunción de esta premisa teórica -la *empresa* como cristalización de relaciones e instituciones configuradoras de las relaciones laborales- tiene importantes repercusiones de orden metodológico. Se revalorizan los estudios micro o estudios de caso como la herramienta metodológica más idónea para

abordar las relaciones laborales y, en esta misma línea, se apunta más hacia los métodos cualitativos que cuantitativos. Igualmente, considerar al sujeto como un actor estratégico acerca a la sociología comprensiva que se inscribe en los supuestos del individualismo metodológico, de la acción como conducta dotada de sentido y de la racionalidad como principio de orientación de la acción. Sin embargo, esto no implica desconocer el papel de las instituciones y de las estructuras sociales como definidoras de las acciones de los individuos.

La presente investigación se interesó en contrastar empíricamente la validez de la teoría de las *opciones estratégicas de los actores*, para ese efecto tomó como objeto material la estrategia empresarial de la gestión de la calidad total-jat y como unidad de análisis básica a las empresas. Estas páginas finales están destinadas a reflexionar sobre la repercusión de esta estrategia en las relaciones laborales en la industria colombiana a la luz de la teoría seleccionada.

Por la debilidad de un marco institucional de relaciones laborales, en Colombia la *empresa* se constituye en el principal ámbito de definición de las condiciones de empleo y de trabajo. De esta forma la pertenencia a una u otra empresa, primero, sitúa al trabajador y crea las condiciones materiales para su diferenciación y fragmentación inicial. Segundo, esta situación no supone que esté en igualdad de condiciones con sus compañeros de trabajo aunque despliegue su fuerza de trabajo con la misma o mayor intensidad. A pesar de esta escala situacional entre y dentro de las empresas, éstas constituyen el ámbito en el que definen las oportunidades y condiciones de vida y de trabajo del obrero.

La *empresa* es el espacio donde la fuerza de trabajo se pone en acto y en potencia y donde se resuelven los conflictos entre empresarios y trabajadores, porque no hay un marco institucional con suficiente capacidad reguladora para

homogeneizar condiciones, legitimar acuerdos y validar al actor sindical y la lucha de los trabajadores.

- **La interacción entre empresa y entorno**

Siguiendo la tradición teórica que existe sobre las relaciones laborales, la teoría de las *opciones estratégicas de los actores* no desestima el entorno pero, a diferencia de aquella, provee al actor de capacidad para interactuar en él y con él hasta el punto que el entorno es, en parte, resultado de las acciones de los actores. Pero dicho entorno exterior, a su vez, filtra las estrategias y resta así libertad a los actores. Es una interacción mutua cuyo grado de determinación es histórico.

Esta interacción mutua tiene repercusiones de orden metodológico. Se considera a las empresas unidades abiertas, situación que obliga al investigador a que de manera permanente establezca puentes entre la acción de los actores y las estructuras e instituciones, no sólo de orden empresarial sino externas a la empresa (mercado de trabajo y de productos, tecnología, políticas gubernamentales).

¿Qué papel han jugado el entorno y las estrategias empresariales en el caso colombiano?

Si bien el entorno ha presionado la asunción de estrategias de reestructuración empresarial, como la gestión de la calidad-jat, también les ha restado eficiencia y eficacia.

“La economía política de la incertidumbre” que en términos de Bauman (1999b: 183) es *“el conjunto de reglas para acabar con las reglas”*, impuesta por poderes financieros, capitalistas y comerciales extraterritoriales a las autoridades políticas locales, ha tenido un efecto doble y contradictorio en las estrategias empresariales. Por un lado, ha disminuido su eficacia porque sometió a los empresarios, sin ningún distingo, a la fuerza del mercado cuando éstos no contaban con instituciones internas y externas adecuadas para responder eficazmente a las nuevas presiones de los mercados en cuanto a calidad, precio, oportunidad y diversidad. Por otro lado, el discurso neoliberal que se fortalece en la medida en que avanzan los procesos de desregulación, brinda a los empresarios un marco legal muy flexible para continuar sin mayores obstáculos su tradicional estrategia de costos laborales. Mientras la oferta laboral se desborda, la fuerza de trabajo se hace más flexible y los trabajadores pierden poder social de negociación.

Sumado a la apertura de los mercados, el conflicto y violencia política que existen en Colombia han ensanchado los espacios de *“incertidumbre”*, *“inseguridad”* y *“desprotección”* y, en consecuencia, han socavado aún más la ya frágil confianza en las instituciones. Los empresarios no pueden ignorar esa situación lo cual hace más incierta cualquier estrategia. En estas circunstancias se hace más apremiante reducir las brechas tecnológicas y contar con instituciones que propicien proyectos de industrialización. Al contrario de lo que plantean los ideólogos neoliberales, Colombia demanda más Estado y no menos Estado, más exactamente, la construcción de un Estado social de derecho. Mantener el papel actual del mercado supone la destrucción total del ya frágil tejido social y la disminución aún más drástica de los recursos de poder de los actores, sean empresarios o trabajadores, para adelantar sus respectivas estrategias.

Por otra parte, esta investigación también evidenció la fuerza reguladora de la *empresa* sobre el *mercado laboral*. Tanto el Estado y el sistema educativo como las instituciones gremiales o de oficios y las organizaciones sindicales tienen muy poco poder para regularlo. Las políticas de selección y las instituciones internas de las empresas cumplen un papel determinante en la definición de las oportunidades de empleo y valorización de la fuerza de trabajo. Esta preponderancia deja en claro la significación empírica de la empresa en el contexto colombiano, y la pertinencia de la teoría de las *opciones estratégicas de los actores*.

- **Formas de relaciones laborales, rescate de la diversidad**

El marco institucional privilegiado por excelencia por los estudiosos de esta disciplina es el de las relaciones laborales -el entramado de instituciones, órganos y normas laborales que surgen alrededor de las relaciones entre Estado, empresarios y trabajadores-. Este aspecto también es considerado por los teóricos de las *opciones estratégicas de los actores* como uno de los tres marcos institucionales que sería necesario abordar para la comprensión y explicación de las relaciones laborales (los otros dos son la negociación colectiva y las relaciones en el centro de trabajo).

En Colombia estas estructuras institucionales de vinculación de las conductas micro, representadas por el sistema de relaciones laborales, son endebles y no regulan de manera suficiente las relaciones dentro de las empresas. Esta debilidad genera una diversidad de *formas de relaciones laborales* y refuerza el papel de la empresa como centro de decisión estratégica.

Por ello, en la presente investigación no se habló -en el marco de la empresa- de relaciones laborales en términos genéricos sino que se construyeron tipos ideales históricos de relaciones laborales con el fin de recoger los elementos consustanciales de una particular *forma de relación* entre empresa-trabajadores, trabajadores-sindicato y sindicato-empresa.

La *forma de relaciones laborales* construida como tipo ideal histórico permitió destacar las diferencias entre los “órdenes” empresariales; fue un recurso metodológico importante para identificar los efectos de la implementación de la gestión de la calidad-jat en las relaciones laborales porque facilitó la comparación entre los diversos “órdenes” empresariales. Igualmente, permitió observar cómo la puesta en acto de esta estrategia empresarial debilitaba o reforzaba algunas de dichas *formas*.

- **Un entorno poco estimado pero importante: el político**

La frágil institucionalización del nivel macro, representado por las relaciones laborales, favorece una mayor discrecionalidad empresarial. Pero esta particularidad del caso colombiano, observada también en los Estados Unidos de América, está determinada, en parte, por el ámbito político, por esta razón se consideró de vital importancia para la explicación y comprensión de las relaciones laborales aunque sea un aspecto poco estimado por la teoría de las *opciones estratégicas de los actores*.

Para entender la debilidad del actor sindical y el bajo reconocimiento social de la lucha de los trabajadores necesariamente hay que abordar el ámbito de lo político, espacio fundamental donde se construyen los actores sociales y se

legitiman sus luchas. Teórica y empíricamente, hoy por hoy, este ámbito debería ganar más fuerza en las reflexiones de los estudiosos de las relaciones laborales pues la propuesta neoliberal es liberar progresivamente a la “economía” de todo control político -el significado principal del término “economía” es “el área de lo no político”- (Bauman, 1999: 90). Esto supone despojar a los trabajadores de las protecciones que les brindan las instituciones reguladoras, entre ellas las estatales, que en su momento sirvieron para incorporar la fuerza de trabajo al mercado de trabajo, constituir la clase obrera y regular el proceso de proletarización (Offe, 1990).

A diferencia de algunos países europeos, en el caso colombiano la necesidad de estudiar el ámbito de lo político no se justifica por el reconocimiento social y político de sus instituciones a la construcción de la clase obrera o porque hayan facilitado el proceso de proletarización, sino por su debilidad e incluso por su ausencia.

La política es el espacio de los fines, es allí donde se construyen colectivamente los proyectos sociales y políticos deseables por una sociedad o grupos sociales en un momento histórico determinado. Es, en últimas, el espacio de construcción y validación de las ideologías que en la esfera material o en la del trabajo filtran las estrategias tanto de los empresarios como de los trabajadores; la política los provee de representaciones mutuas y de alguna manera de comportamientos sociales esperables, elementos de gran importancia para el despliegue de las estrategias.

Como en muchos países latinoamericanos en Colombia la ideología de *lucha de clases* acompañó el surgimiento, consolidación y quebrantamiento del movimiento obrero colombiano; estuvo asociada -en el nivel de lo político- al proyecto de cambio radical de las estructuras sociales y políticas que grupos

importantes de la sociedad impulsaron en los años sesenta y setenta. En su momento esa situación contribuyó a orientar las estrategias y tácticas de lucha de un importante sector de organizaciones sindicales. Pero la exclusión de la izquierda del ámbito institucional de lo político coadyuvó a la formación de una izquierda no democrática y de una élite empresarial que privilegiaba el enfrentamiento más que la concertación, poco dispuesta a respetar los acuerdos y a aceptar la existencia de intereses comunes sobre la base del reconocimiento de intereses diferentes entre las partes. Este contexto de frágiles espacios democráticos tuvo como consecuencia que, en apariencia, las fronteras entre sindicatos y organizaciones políticas de izquierda -incluyendo la guerrilla- se diluyeran y eso, a su vez, justificó socialmente acciones empresariales autoritarias y antisindicales que buscaban restarle validez a la lucha sindical y al conflicto mismo.

La instrumentalización de las organizaciones sindicales por los partidos o grupos políticos les ha dado características particulares. Si bien los grupos o partidos de izquierda han contribuido al surgimiento y consolidación de algunos sindicatos, colocándolos como actores con capacidad de negociación en ámbitos totalmente renuentes a su existencia, sus métodos de lucha han propiciado la radicalización de las relaciones laborales. Los partidos tradicionales también tomaron parte en la institucionalización del movimiento sindical pero su forma de hacer política le restó posibilidades reales a las organizaciones para constituirse en espacios democráticos.

El ámbito político ha jugado un papel clave en la configuración de las *formas de relaciones laborales* bien por la presencia activa de actores externos que provienen de él o porque las organizaciones sindicales sufren el influjo indirecto de los partidos sobre sus tácticas y estrategias de lucha. Pero también porque ha provisto, tanto a empresarios como a trabajadores, de una construcción social del

otro que toma forma y se materializa en el trabajo mismo, en las relaciones sociales y las instituciones internas. Es así como el entorno de lo político configura las relaciones laborales -y a la vez es configurado por ellas- ; en esa medida tendría que ser considerado teórica y empíricamente por los estudios sobre las relaciones laborales.

- **La relevancia teórica y empírica de la estrategias de la gestión de la calidad como transformadora de las relaciones laborales**

Esta investigación buscaba dilucidar el peso de las estrategias empresariales como uno de los determinantes de los cambios en las relaciones laborales. Pero no cualquier estrategia, sino la de la gestión de la calidad total-jat.

En este apartado se concluye sobre la pertinencia y validez de la teoría y las hipótesis que plantean las *opciones estratégicas de los actores* para la comprensión de los cambios en las relaciones laborales en la industria colombiana.

Teórica y empíricamente la estrategia de la gestión de la calidad-jat se fundamenta no sólo en la existencia de relaciones de confianza entre empresa y trabajadores, sino en instituciones organizativas y contractuales flexibles para adecuar la producción a la demanda, uno de los objetivos de esta estrategia. Pero, a la vez que demanda una mano de obra contractual y productivamente flexible, también reclama una alta implicación de los trabajadores con el proyecto “comunitario” empresarial. Estos aspectos resultan a simple vista contradictorios,

por esta razón su implementación, teóricamente, rara vez está exenta de conflictos.

✓ *Cambios en las formas de relaciones laborales, hipótesis primera*

La *primera hipótesis* de trabajo de esta investigación se basaba en la siguiente afirmación: en la medida en que la implementación de esta estrategia empresarial requería de determinadas condiciones institucionales y sociales internas, su repercusión en las relaciones laborales dependería de la *forma de relaciones laborales existente*. Ordenes laborales apoyados en relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores y en rígidos compromisos contractuales y organizativos entre trabajadores y empresa, serían poco propicios a la gestión de calidad-jat, por lo tanto era previsible una repercusión significativa *-directa o indirecta-* sobre las relaciones laborales, hasta el punto de que transformara de manera contundente las relaciones entre empresa-trabajadores, empresa-sindicato y sindicato-trabajadores, el caso extremo sería el caso de las *relaciones antagónicas*. Al contrario, órdenes sociales que gozaran de una amplia discrecionalidad empresarial y que se apoyaran en ciertas políticas de corresponsabilidad empresarial podrían verse reforzados con su implementación, caso las *relaciones neopaternalistas*.

El cuadro 31 muestra que en tres de las seis empresas estudiadas se transformaron las relaciones laborales, éstos casos correspondieron a las empresas con *relaciones antagónicas*. Dos de esas empresas se transforman de manera tan sustancial que excluyeron al actor sindical, eso sucedió en Sofasa, caso expuesto con amplitud en el capítulo ocho. El peso de la gestión de la calidad-jat en los cambios fue *directo e indirecto*. Indirecto en el sentido que su

implementación requirió el desplazamiento previo de las relaciones laborales existentes y directo porque reforzó los cambios y el sentido de los mismos.

Cuadro 31
Formas de relaciones laborales existentes antes y después de la introducción de la gestión de la calidad-jat

Empresa	Forma de relaciones laborales pasadas	Forma de relaciones laborales presentes	Anterior forma de representación trabajadores	Actual forma de representación de los trabajadores
Sofasa	Relaciones antagónicas	Compromiso productivista y exclusión sindical	Sindicato con alto poder de negociación	Desaparece el sindicato y se firma un pacto colectivo*.
Colmotores	Relaciones antagónicas	Hacia la construcción de relaciones de cooperación conflictiva	Sindicato con poder de negociación	Sindicato debilitado
Cementos	Relaciones antagónicas	Relaciones de cooperación conflictiva	Sindicato con alto poder de negociación	Sindicato conserva aún poder de negociación
Colgate	neopaternalistas,	neopaternalista énfasis en una comunidad productiva	Pacto colectivo -no hay sindicato-	Continúa el pacto colectivo.
Incolbestos	Neopaternalista	neopaternalista énfasis en una comunidad productiva	Nunca ha habido sindicato	No hay sindicato
Textiles	Neopaternalismo y subordinación sindical	neopaternalista énfasis en una comunidad productiva y exclusión sindical	Dos sindicatos. Un sindicato mayoritario subordinado a la dirección empresarial.	Los dos sindicatos desaparecen, surge la figura del pacto colectivo.

*Hay que recordar que la figura de Pacto Colectivo en Colombia supone la exclusión del actor sindical (ver capítulo seis). La empresa presenta un contrapunto y si éste es firmado por la mayoría de los trabajadores se conforma un Comité de Pacto para su regulación que está integrado por directivos empresariales y trabajadores.

En contextos de *relaciones antagónicas*, la estrategia de la calidad-jat demandó cambios sustanciales en las relaciones laborales, bien sea *antes* de su implementación o *durante el proceso* mismo de introducción. En las empresas donde existían relaciones *neopaternalistas* los cambios no fueron tan drásticos -a excepción de Textiles en donde desaparecieron los dos sindicatos-. Allí se observó con claridad que esta estrategia, más que transformar las relaciones, las refuerza porque actúa en el marco del interés de la empresa por convertirse en una “*comunidad productiva*”, es decir, los niveles de racionalización formal de los procesos se elevan al tiempo que se hace un llamado a todos los trabajadores a involucrarse de manera decidida en el proyecto empresarial; la empresa asume tímidas políticas de bienestar y cierto compromiso, unas más que otras, en materia de estabilidad laboral.

El cuadro 31 resume las *formas de relaciones laborales* existentes *antes* y *después* de la puesta en acto de la estrategia de la calidad total-jat, esa información muestra que la primera hipótesis se confirma en los seis casos estudiados.

Veamos de manera muy breve cuál fue el peso de las relaciones laborales previamente existentes –que fueron expuestas con amplitud en los capítulos ocho y nueve y en referencia a los estudios de caso de Sofasa e Incolbestos.

1. Empresas en las que la gestión de la calidad-jat se introdujo en el marco de *relaciones antagónicas* (Sofasa, Colmotores y Cementos).
 - En todas las empresas con *formas antagónicas* la introducción de la gestión de la calidad-JAT supuso conflicto abierto o potencial.

- En dos de las empresas se pasó de *relaciones antagónicas* a la *construcción de relaciones de cooperación conflictiva* (Cementos y Colmotores) y en la otra *hacia un compromiso productivista y exclusión sindical* (Sofasa).
- Bajo esta *forma de relación laboral* los cambios en las relaciones son más radicales y conflictivos, debido, por un lado, a que los sindicatos habían logrado regular algunos aspectos referidos a las condiciones de empleo que para la lógica de la gestión de la calidad-jat representan rigideces institucionales. Por esa razón los límites a la contratación de temporales y a la movilidad interna de la mano de obra fueron socavados para poder adelantar esta estrategia (ver cuadro 32). Por otro lado, porque las relaciones entre empresa y sindicato no sólo se apoyan en altos niveles de desconfianza sino porque el sindicato cuestiona dicha estrategia.
- Bajo esta forma de relación se observó una extrema radicalidad de la dirección de las empresas para avanzar en la implementación de la estrategia de la gestión de la calidad-jat. Bien sea por presiones de un entorno menos predecible y controlable, o por su tradicional hostilidad hacia las organizaciones sindicales, las empresas aprovechan algunas coyunturas para desplegar su poder de manera ilimitada y debilitar las instituciones que consideran insostenibles en el tiempo y, al mismo tiempo, debilitar o excluir a las organizaciones sindicales. Sólo donde la organización sindical asumió una estrategia de *involucramiento* articulada con otra de motivación de los trabajadores en torno a la participación en la organización sindical, dicha estrategia no tuvo el efecto de debilitarla o excluirla de la relación laboral.

Cuadro 32
Terrenos regulados a través de la negociación colectiva, antes y después de la introducción de la gestión de la calidad-jat

Empresas	Tipo de estrategia sindical	Terrenos negociados convencional/	Cambios ocurridos después CTC	Tipo de conflicto
Sofasa	Estrategia de <i>rechazo</i> , de rechazo a la flexibilización	-No contratación de temporales - No movilidad interna.	Alta discrecionalidad empresarial para: -contratar temporales -ritmos y cargas de trabajo y movilidad interna de la mano de obra.	<i>Abierto</i> Exclusión del sindicato
Colmotores	<i>radical</i> en una primera fase, luego estrategia <i>conservadora</i>	- Limites a la contratación de temporales - Informalmente regulación de los ritmos y cargas de trabajo.	Mayor discrecionalidad empresarial para: -contratar temporales -ritmos y cargas de trabajo	<i>Abierto</i> Sindicato debilitado
Cementos	estrategia de <i>involucramiento</i>	-No contratación de temporales - No movilidad interna	Negocia los acuerdos convencionales: -Flexibilidad externa -Flexibilidad interna	<i>Abierto.</i> Sindicato no pierde terrenos de regulación
Colgate	Pacto Colectivo (no hay sindicato)	Alta discrecionalidad empresarial	Alta discrecionalidad con fuertes cambios organizativos	<i>implícito</i>
Incolbestos	No hay sindicato	Alta discrecionalidad empresarial	Alta discrecionalidad y fuertes cambios organizativos	<i>implícito</i>
Textiles	2 sindicatos	Alta discrecionalidad empresarial	Alta discrecionalidad empresarial, fuertes cambios organizativos	<i>implícito-y abierto</i> exclusión sindicatos

2. Empresas cuya introducción de la gestión de la calidad-jat se realizó bajo *relaciones neopaternalistas* (ver capítulo noveno).

- Se refuerzan las *relaciones neopaternalistas* pero orientadas a hacer de la empresa una “*comunidad productiva*”.
- Como no había negociaciones previas entre empresa y trabajadores sobre las condiciones de trabajo y de empleo, la dirección empresarial contaba con una alta discrecionalidad para adelantar los cambios organizativos sin que se desencadenara un conflicto abierto, excepto en el caso de Textiles donde hubo rechazo por parte de un grupo minoritario de trabajadores perteneciente a uno de los sindicatos.

Esta primera hipótesis se confirma. Efectivamente, la repercusión de la gestión de la calidad total-jat sobre las relaciones laborales está determinada, en parte, por la forma de relaciones laborales previa a su implementación. La puesta en acto de dicha estrategia demanda instituciones y relaciones sociales específicas, las empresas interesadas en aplicarla no dudaron en debilitar o excluir al actor sindical si era preciso.

✓ *Las estrategias sindicales, hipótesis segunda*

La *segunda hipótesis* planteaba que la repercusión de la gestión de la calidad en las relaciones laborales también está determinada por las estrategias de los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

Como se analizó en el capítulo décimo, las estrategias de las organizaciones sindicales respondieron a la gestión de la calidad-jat y a una política de costos con fines claramente políticos, adelantada sobre todo por las empresas con *relaciones antagónicas*.

Cuadro 33
Estrategias empresarial de costos y estrategia sindical

Relaciones laborales, empresa	Política de costos	Tipo y objeto del conflicto	Estrategia sindical	Resultados
Sofasa antagónica	Radical de costos con fines políticos	<i>Abierto y radical:</i> Flexibilización contratación y movilidad interna	<i>Rechazo</i> a la flexibilización de las instituciones	-exclusión del sindicato -transforma las relaciones
Colmotores anatagónica	Radical de costos con fines políticos	- <i>Abierto:</i> ampliación grupo de temporales - <i>Moderado</i> en torno reestructuración del trabajo	<i>Conservadora</i> gestión calidad <i>Rechazo</i> alrededor de la estabilidad	- debilita el sindicato -transforma las relaciones
Cementos antagónica	Moderada de costos	<i>Abierto y moderado:</i> reestructuración del trabajo y estabilidad	<i>Involucramiento</i> y negociación de los cambios	- sindicato negocia los cambios -cambian las relaciones
Colgate neopater-nalista	-Moderada de costos	<i>Implícito :</i> reestructuración trabajo y estabilidad	No sindicato, Pacto Colectivo	Refuerza las relaciones
Incolbestos neopater-nalista	-Moderada de costos	<i>Implícito :</i> reestructuración trabajo y compensaciones positivas	No sindicato Expresiones de conflicto informal	Refuerza las relaciones
Textiles neopater-nalista	-Moderada de costos -Radical para negociar salarios	<i>Implícito:</i> reestructuración trabajo, estabilidad y compensaciones económicas <i>Abierto:</i> salarios	Conflicto alrededor de los salarios	refuerza las relaciones

Las empresas se apoyaron en una política de costos para “*generar condiciones*” e implementar la estrategia de la calidad total-jat. Han interpretado las *condiciones* como la existencia de un ambiente laboral no sólo previsible sino controlable, libre de presiones sindicales y que les garantice una alta discrecionalidad para

avanzar sobre los procesos de reestructuración y, en esta medida, acelerar los cambios en las *formas de relaciones laborales*. En correspondencia con una tradición de hostilidad por las organizaciones sindicales, los empresarios privilegiaron una estrategia radical de debilitamiento o exclusión del actor sindical más que una de negociación o concertación. Sólo donde el sindicato asumió una *estrategia propositiva* y concentró sus recursos de poder en la participación y movilización potencial de los trabajadores, logró restar efectividad a esta estrategia empresarial (Cementos).

El aumento de temporales, las llamadas a negociar el retiro previo a la jubilación y los despidos legales e ilegales fueron políticas que contribuyeron a minar la base social en la que se apoyaban los sindicatos o a desestimular la afiliación de potenciales asociados. Además, en la última década, las negociaciones colectivas sobre salarios y estabilidad se realizaron en medio de la radicalidad de ambas partes, esta situación degeneró en huelgas (en tres de las cuatro empresas con sindicato) y en una mayor radicalización de la dirección empresarial la cual, de paso, aprovechó la situación para desplegar sus recursos de poder y debilitar o excluir a la organización sindical (en dos empresas el sindicato desapareció y en otra quedó ostensiblemente debilitado).

En empresas sin sindicatos o regidas por un Pacto Colectivo, la *estrategia de costos* no tuvo tal relevancia y el objetivo político no fue tan claro. Al contrario, la empresa procuró (incluso en aquellas donde desapareció el sindicato) garantizar estabilidad laboral a un significativo número de trabajadores como medio para reconstruir o fortalecer relaciones de confianza. De ahí que haya acompañado la estrategia de calidad-jat con algunas políticas de bienestar y de integración.

Aunque las empresas bajo *relaciones neopaternalistas* mostraban mayor disposición a continuar con una política de *corresponsabilidad* para con un grupo de trabajadores, ésta supuso en todos los casos estudiados la negación del derecho de asociación de los trabajadores. La empresa le demandaba al operario una alta implicación en el trabajo y relaciones individualizadas; a cambio se mostraba dispuesta a garantizar estabilidad laboral a una parte del contingente, pero, claro está, a su plena discrecionalidad.

El cuadro 33 resume el sentido de la política de costos adelantada por las diversas empresas del estudio y las estrategias sindicales respectivas. Sobre las respuestas sindicales se observa lo siguiente:

- La estrategia de *rechazo* total a la flexibilización de las instituciones reguladoras de la contratación y de las condiciones de empleo (flexibilización externa e interna) desencadenó en la desaparición del sindicato y en la configuración de relaciones basadas en un *compromiso productivista que excluía al sindical* (Sofasa).
- Una estrategia *conservadora* que después giró hacia el *involucramiento* pero sin un sólido respaldo de los trabajadores -en el marco de una radical política de costos- debilitó y marginó la organización sindical (Colmotores). Se construyeron espacios de *relaciones de cooperación conflictiva*.
- Una de *involucramiento*, apoyada en la motivación y movilización potencial de los trabajadores no sólo garantizó la existencia de la organización sino que le permitió negociar los *cambios y resultados* de la reestructuración lo cual dio paso a la construcción de *relaciones de cooperación conflictiva*.

Como se observa, la segunda hipótesis de trabajo queda confirmada por los estudios de caso analizados, las estrategias de las organizaciones sindicales sí han filtrado la estrategia empresarial.

No sobra destacar que la estrategia empresarial orientada a minar la capacidad de negociación de las organizaciones fue más efectiva aún por la debilidad misma de las organizaciones sindicales cuyo poder, a su vez, fue minado por factores externos e internos. *Externos* como la guerra sucia y la pérdida de legitimidad de los discursos basados en relaciones antagonistas, a los cuales se suman las políticas de desregulación del mercado laboral y el creciente desempleo. Todos estos elementos le restan poder social de negociación a los trabajadores en su conjunto. Factores *internos* fueron las políticas de costos y la “*artrosis institucional*” de las organizaciones sindicales, esto es, la separación de las estructuras organizativas de sus miembros. Mejor dicho: la organización está desvinculada de la participación y capacidad de movilización de los trabajadores lo cual mina desde el interior su poder real. En un ámbito de hostilidad sindical, entonces, las estrategias sindicales *conservadoras* o *radicales*, terminan por causar el mismo efecto: debilitación o exclusión de las organizaciones.

Es claro que en una situación de radicalización de las dos partes, más que la estrategia por la que optó el actor empresarial o el sindical, lo que definió en últimas el sentido de los cambios fueron los márgenes de recursos de poder que poseían los actores.

Para finalizar sólo resta señalar que, si bien las estrategias de las organizaciones sindicales juegan un papel determinante en la repercusión que pueda tener la gestión de la calidad-jat en la transformación de las relaciones laborales al filtrar las estrategias empresariales, éstas últimas no alcanzan suficiente eficacia mientras los sindicatos no tengan amplios recursos de poder que les permitan

materializarlas. En este sentido, y debido a la asimetría de los recursos de poder de la empresa y los trabajadores, las estrategias de la dirección empresarial cumplen un papel más determinante en la transformación de las relaciones laborales.

✓ *Características comunes*

Una vez comprobada la validez de las hipótesis y habiendo dejado en claro la pertinencia de abordar los cambios de las relaciones laborales desde el ámbito de la empresa y de las estrategias de sus actores –empresarios, sindicatos y trabajadores-, queda por exponer los efectos comunes¹ de la estrategia de la calidad total-jat sobre las relaciones laborales en las empresas estudiadas:

- *Las empresas continúan teniendo importancia* significativa como centros de decisión y de orientación estratégica en materia de recursos humanos y de relaciones de trabajo. Los actores empresariales han sido y siguen siendo los principales promotores de los cambios, la dirección empresarial lo es cada vez más. En las empresas con sindicato este pierde influencia en la definición de las condiciones de empleo y de trabajo.
- Las bajas *tasas de crecimiento económico* son una de las principales causas por las cuales se abandonan o suspenden temporalmente los proyectos de reestructuración. El peso que se da al mercado es concomitante con el retiro de las protecciones estatales y ha sumido a la

¹ Algunas de las conclusiones de Locke *et al* sobre las características comunes halladas en los diferentes países estudiados por ellos son las siguientes: progresiva descentralización hacia las empresas, mayor flexibilidad, valoración de las calificaciones profesionales y disminución del número de trabajadores sindicalizados (1995: 164).

economía en una recesión prolongada que, a su vez, le resta eficacia a la estrategia de gestión de la calidad-jat.

- *Se evidencia la fragilidad de las empresas;* la estructura industrial colombiana está lejos de la integración, la homogeneidad y el desarrollo tecnológico adecuado para facilitar la puesta en marcha de la CTC-JAT. Al final esta estrategia refuerza la fragilidad empresarial respecto a su entorno y a las relaciones sociales e instituciones que existen en su interior.
- *Mayor flexibilidad externa.* El Estado avala dicha política como una forma de ofrecer mayor posibilidad de maniobra a los empleadores, cuando la aplica procede a atenuar y modificar los reglamentos y normas oficiales sobre contratación y despido.
- *Mayor flexibilidad interna.* La estrategia *sistémica y de procesos* reevalúa algunos de los principios organizativos apoyados en métodos tayloristas. Aunque los *equipos de trabajo “autónomos”* no cubren a la totalidad de los trabajadores han contribuido a transformar las relaciones laborales porque replantean los contenidos y ritmos de trabajo, los roles de los jefes y operarios y el concepto de trabajo “justo”, estas situaciones crean las bases materiales para diferenciar, e incluso fragmentar, a los trabajadores.
- *Ausencia de compensaciones positivas,* la mayor implicación de los trabajadores en los procesos de reestructuración no ha supuesto la negociación de los cambios ni de sus resultados.
- *Intensificación del trabajo,* el predominio de valores tecnocráticos ha llevado a los cuadros profesionales y técnicos a hacer de la

racionalización de los procesos un fin en sí misma, en desmedro de la autonomía y diversidad del trabajo. Esto ha representado la intensificación del trabajo pero no logros muy significativos en materia de enriquecimiento del trabajo de la gran mayoría de los trabajadores.

- *Valoración de las calificaciones profesionales* pero sin que las empresas adelanten programas sistemáticos orientados a calificar o recalificar la mano de obra.
- *Se acrecientan los procesos de diferenciación y segmentación de los trabajadores.* Primero, las empresas todavía tienen un colchón importante de trabajadores temporales; segundo, los cambios organizativos no han cubierto a todos los trabajadores. Esas dos situaciones han creado las bases materiales para su diferenciación y fragmentación pues la empresa se apoya en los trabajadores jóvenes, incluso, en los temporales para avanzar en los procesos de reestructuración y romper con las tradiciones de trabajo.
- Debido a la ausencia de estrategias propositivas sindicales *se fortalecen las relaciones individualizadas.* La estrategia de costos, sumada a estrategias persuasivas -que enfatizan en relaciones directas e individuales- han tenido el efecto de debilitar, subordinar o destruir las organizaciones sindicales.

Aunque en apariencia los cambios en las empresas no son tan drásticos ni cambian de forma radical aspectos sustanciales del trabajo y de las relaciones de trabajo, es innegable que dentro de las empresas la estrategia de la gestión de la calidad-jat marca un *antes* y un *después*; se replantean las formas de legitimación de la autoridad y la organización del trabajo todo ello acompañado por un nuevo

discurso legitimador. Aunque los cambios observados no son tan contundentes sí señalan tendencias no exentas de contradicciones, legados y posibilidades.

Solo resta agregar que la teoría de las *opciones estratégicas de los actores* aunque no destaque aspectos sustanciales como el ámbito de lo político y las relaciones de poder y el conflicto, es un marco teórico adecuado para la comprensión y explicación de las relaciones laborales en países como Colombia, pues permite aproximarse a esas “cajas negras” que son las empresas, para observar su riqueza en términos de relaciones sociales, de prácticas de trabajo, de estrategias diferenciales de los actores, estableciendo simultáneamente puentes con el entorno exterior. Es una herramienta teórica y metodológica adecuada para determinar cómo los actores empresariales filtran las presiones del entorno a través de estrategias que a su vez contribuyen a transformar o construir dicho entorno, además de mostrar cómo esas estrategias responden y a la vez son filtradas por las instituciones existentes en el marco de la empresa y por las estrategias de los trabajadores.

- **Relaciones de reciprocidad**

Teórica y empíricamente para avanzar de manera coherente y eficaz sobre estrategias vinculadas a la gestión de la calidad-jat se requiere establecer relaciones de *reciprocidad o corresponsabilidad* entre capital y trabajo, base fundamental para construir o reconstruir relaciones de confianza entre las partes, pues como lo sugiere una de las conclusiones de Kochan, Katz y MacKersie en su estudio sobre *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*:

“El éxito de los programas de calidad .. y de otros intentos de reforma depende de la capacidad de la organización de reforzar y mantener un alto nivel de confianza. ... el mantenimiento de un clima de confianza dependerá fuertemente de la medida en que las estrategias y acontecimientos registrados en los niveles superiores del sistema de relaciones laborales estén en conformidad y en vinculación con el crecimiento de la confianza en el lugar de trabajo. ... la implicación en este nivel superior resultó decisiva, ya que significaba que la participación de los sindicatos y trabajadores no era un paso para acabar con la representación sindical y contribuyó a convencer a los trabajadores y al sindicato de que de esta manera se conseguirían una mayor seguridad de empleo... esta expansión sólo se presenta cuando los sindicatos son fuertes y se sienten relativamente seguros... para que la participación de los trabajadores se mantenga eficazmente a lo largo del tiempo se requiere como condición imprescindible la implicación de los mismos en las decisiones estratégicas, pero por la otra se requiere también ineludiblemente un sindicato fuerte y dispuesto a colaborar.... (1993: 242)”.

Las relaciones de confianza entre la dirección empresarial y los trabajadores se sustentan en relaciones de *reciprocidad y corresponsabilidad*, lo cual demanda entre otras condiciones:

- Fuerte compromiso de la alta dirección y de su cuadro técnico para adelantar los cambios en la gestión de la mano de obra los cuales, a su vez, les exigen estar dispuestos a ceder poder, ampliar los márgenes de participación individual y colectiva de los trabajadores y asumir responsabilidades laborales frente a la mano de obra² -en especial las vinculadas a estabilidad y calificación- (Kochan, *et al*, 1997: 306 y 1992: 173).
- Niveles altos de motivación, compromiso y confianza en las relaciones de empleo. Las estrategias competitivas que enfatizan en los costos y los

² Kanter identifica dos tendencias firmes en los valores reconocidos por los trabajadores: Primero, la expectativa creciente de que el trabajo se convertirá en fuente de autoestima, recompensas no materiales y oportunidades constantes de desarrollo personal. Segundo, la conciencia y disposición cada vez más fuertes a reivindicaciones relativas a la instauración de los derechos individuales, la justicia y la igualdad en sus puestos de trabajo. ... no desplazan, sino más bien amplían las expectativas básicas ...las necesidades de recompensas materiales: ingresos, higiene y salud y seguridad del empleo (Kochan , et al, 1993: 287).

salarios bajos producen niveles altos de conflicto, refuerzan las relaciones de baja confianza entre empresarios y trabajadores e inhiben la innovación y las mejoras en la calidad (Kochan y Useem, 1992: 176).

- Sólida institucionalización de las organizaciones sindicales a nivel de lo social y de las empresas, lo que supone la existencia de sindicatos fuertes, dispuestos a negociar y a comprometerse con los cambios.

Es claro que las empresas estudiadas carecen de estas condiciones, situación que le resta eficiencia y eficacia a mediano y largo plazo a la estrategia de calidad-jat. La reestructuración empresarial se apoya en marcos económicos, sociales y políticos muy inestables. Los trabajadores que hasta hace algunos años se sentían protegidos ya no lo están, la angustia empieza a embargarlos. La dirección empresarial encuentra en el temor al despido un ambiente propicio para la reestructuración; pero no advierte que esa forma de trabajo es más una “resignada aceptación que un compromiso positivo” que garantiza apenas la cooperación básica y que no alcanza a poner en acción las potencialidades de los trabajadores para el logro del rendimiento.

La reestructuración no concertada está lejos de un real involucramiento de los trabajadores, está construida desde arriba, distante de un proyecto colectivo que conjugue tanto las formas de obtener el rendimiento como de distribuirlo.

- **Un trabajador precario ¿Sobre quién la responsabilidad?**

El peso que tiene hoy el mercado, concomitante con la debilidad del Estado y la ausencia de instituciones adecuadas de apoyo a las estrategias empresariales, le restan eficacia a dichas estrategias, esta situación presiona a las empresas a

mantener las políticas de reducción de costos laborales cuyos efectos negativos recaen en especial sobre los trabajadores acrecentando su estado de precariedad.

La precariedad es una condición del trabajador y no del trabajo; la precariedad despoja al trabajador de autonomía y libertad, lo reduce a un estado de “*individualismo negativo*” definido en “*términos de falta: falta de consideración, falta de seguridad, falta de bienes seguros y vínculos estables*” (Castel, 1995: 469). Un trabajador precario que se desenvuelve en el marco de relaciones individualizadas y que carece de apoyos colectivos, oscurece los conflictos o silencia actores que, con el respaldo de colectivos identitarios, tendrían voz, tendrían palabra.

La ausencia de movimientos sindicales fuertes y legítimos, que convoquen a los trabajadores a luchar y a construir redes de solidaridad social para contener la desigualdad de los efectos negativos de la reestructuración, tiene como consecuencia que los conflictos tiendan a ser oscurecidos; por ahora el estado de precariedad del trabajador no se traduce en un resentimiento individual o colectivo que agrave la frágil cohesión social que existen en el país³.

La precariedad del trabajador es una situación que se extiende cada vez a un mayor contingente. Ahora no sólo se siente inestable quien tiene un trabajo temporal sino el que goza de un contrato estable, más aún, hasta el que asume

³ Castel, R. op. cit. pág.22. “Pero los supernumerarios no son siquiera explotados: para serlo hay que tener pericias convertibles en valores sociales. Son superfetatorios. No se advierte cómo podrían representar una fuerza de presión, un potencial de lucha, puesto que no gravitan en ningún sector neurálgico de la vida social. Sin duda, de este modo se inaugura una problemática teórica y práctica. Si ya no son “actores” en el sentido propio del término, porque no hacen nada socialmente útil, ¿cómo podrán existir socialmente? Desde luego, por “existir socialmente” entendemos ocupar un lugar en la sociedad. Pues, al mismo tiempo, están muy presentes, y éste es todo el problema, ya que están de más”.

una conducta disciplinada. Un trabajador de Cementos con contrato a término indefinido transmite esta situación y sensación de precariedad:

“Si uno que nunca ha tenido problemas, ha cumplido con sus deberes, ni viene borracho, ni es grosero, a pesar de eso, uno vive con temor, piensa puede ser hoy o será mañana, a veces llego a la casa preocupado. Uno debe prepararse, ...”.

La existencia de las empresas está permanentemente amenazada por la violencia política y social del país y por el mercado como institución reguladora de la economía. En este contexto la responsabilidad o culpa por los efectos negativos de la reestructuración sobre los trabajadores suele tomar dos formas. La *primera* transfiere las responsabilidades de las políticas de ajuste de mano de obra a condiciones externas que rebasan la responsabilidad empresarial, más aún, desde esta perspectiva el empresario se ve sometido a las fuerzas del mercado y no tiene mayores márgenes de actuación a favor de los trabajadores. De esta forma se legitiman políticas de reducción de costos laborales, de intensificación del trabajo y de descentralización de actividades. Por tanto, perder el trabajo, como le sucede a amplios contingentes de obreros, no es siempre responsabilidad del individuo, de su poca disposición a disciplinarse o adaptarse a un orden empresarial determinado.

La empresa, los trabajadores y los sindicatos parecen estar sujetos a un mismo mal que escapa de sus posibilidades de actuar, incluso, a favor de ellos mismos. La empresa busca el respaldo de los trabajadores y del sindicato para adelantar el proyecto de modernización y reestructuración porque sus efectos negativos parecen escapar a su intencionalidad. El gran dilema es ¿sobre quién o quiénes deben recaer los costos de la reestructuración? Es claro que las empresas son cada vez más frágiles, que la compensación de sus esfuerzos suele ser transitoria en términos de rendimiento, que se requiere un contexto económico y político diferente al que promueven en la actualidad las políticas neoliberales y la

alucinante violencia que recorre el país. Pero es claro también que hasta ahora los principales afectados por la reestructuración han sido los trabajadores quienes han perdido las escasas protecciones colectivas que tenían. Su situación se agrava por la escasa disposición de la gran mayoría de empresarios a aceptar a los sindicatos como actores sociales legítimos, sus políticas se orientan, más bien, a restar poder a instituciones reguladoras a favor de una regulación individual. Los pactos colectivos y la mayor presencia de trabajadores temporales sin referentes colectivos que los protejan expresan esta situación.

La *segunda* forma muestra a un trabajador que suele ver su situación de precariedad como una relación ambivalente. Por un lado, la estabilidad no depende de su conducta individual, pero de ningún modo está seguro, carece de vínculos estables, es decir, llega a una situación de “individualismo negativo”. Pero, a pesar de saber que su situación no depende de sí mismo, el trabajo permanentemente inestable y mal remunerado termina por afectar su autoestima personal. El trabajador sometido a estas condiciones concluye que su situación individual es un problema personal y eso le resta capacidad de actuación y agudiza su disposición a subordinarse, a silenciarse.

Sin embargo, en estos tiempos de incertidumbre y de violencia, el conflicto industrial puede tomar rumbos inimaginados, puede llegar al silenciamiento de los trabajadores, como hemos visto hasta ahora, o a una explosión de resentimiento de individuos sin vínculos, sin autonomía y sin protecciones, que agrave aún más la situación de violencia del país. Individuos en tránsito continuo, para los cuales la fábrica es un lugar de paso que no logra definir identidades sociales ni profesionales. Sujetos sin las cohesiones sociales indispensables para la consolidación de un orden social.

BIBLIOGRAFÍA

Acolfa, 2000, Manual estadístico No.20, Bogotá.

Aguiar, Fernando (comp.), 1991, "Intereses individuales y acción colectiva", Editorial Pablo Iglesias, Madrid.

Aguiar, Fernando, 1993, "Confianza y racionalidad", en: *Problemas de teoría social contemporánea*, Lamo de Espinosa, Emilio y Rodríguez, Ibáñez, José (eds.), CIS, Madrid.

Aligisakis, Maximos, 1997, "Tipología y evolución de los conflictos laborales en Europa Occidental", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 116, no. 1, pág. 79-102, Edit. OIT, Ginebra.

Alvarado, Alejandro, 1997, "Industrialización en un mundo de capacidades tecnológicas asimétricas". *Planeación & Desarrollo*, XXVIII, No.2, abril - junio, Santafé de Bogotá.

Arango, Luz Gabriela, 1991, "Mujer, religión e industria", Fabricato 1923-1982, Universidad de Antioquía, Medellín.

_____/López, Carmen M. 1998, "Reestructuración y relaciones industriales en América Latina", editora, Ces-Universidad Nacional y Red de Estudios del Trabajo en Colombia, Bogotá.

Arango, Juan Pablo, Garcia, Orlando y Hernández, Gustavo, 1998, "Reformas comerciales, márgenes de beneficio y productividad en la industria colombiana". *Planeación & Desarrollo*, XXIX, No. 3, julio-septiembre, Santafé de Bogotá.

Arendt, Hannah, 1998, La condición humana, introducción de Manuel Cruz, Paidós Estado y sociedad, Barcelona.

Archila, Mauricio, 1991, "Cultura e identidad obrera, Colombia 1910-1945", Cinep, Bogotá.

_____/Mauricio y Delgado, Alvaro, 1995, "Dónde esta la clase obrera. Huelgas en Colombia 1946 1990", Cinep, *Documentos Ocasionales* No. 72, Bogotá.

Aristóteles, 1996, "Moral a Nicómaco", introducción , Luis Castro Nogueira, Espasa Calpe, Madrid.

Aristóteles, 1997, "Política", introducción: Carlos García Gual, Colección Austral, Espasa Calpe.

Artega, Arnulfo (cordinador), 1992, "Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México", Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa y Fundación Friedrich Ebert, México.

Asociación antioqueña de la gestión de la productividad y la calidad total, 1991, "Origen y desarrollo de los procesos de calidad total en Colombia", sin publicar, Medellín.

Asociación Colombiana de Relaciones Industriales (ACRIP), 1986, "Marketing Social de la Empresa: El Conflicto", sin publicar, Bogotá.

Aubenque, Pierre, 1999, "La prudencia en Aristóteles", Crítica, Barcelona.

Barañano, Margarita, 1992, "Los fundamentos de la teoría social de Thorstein B. Veblen, "la revuelta" contra el homo oeconomicus de la "economía recibida"", tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Estructura Social, Sociología III, Madrid.

Barrero, Alejandro, 1980, "Evaluación comparativa entre el sindicato de trabajadores de central de mezclas y derivados y la actitud sindical en la industria del cemento y materiales de la construcción en el periodo 1958-1979", tesis de grado, Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Dpto. de Ingeniería Industrial, Bogotá.

Bassam Sarkis, (sin fecha), "El sistema de relaciones industriales en Colombia", Universidad de los Andes, Facultad de Administracion, Bogotá, D.E. Colombia.

Bauman, Zygmunt, 1988, "La globalización, consecuencias humanas", Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A., Argentina.

Bauman, Zygmunt, 1999a, "Trabajo, consumidores y nuevos pobres", Gedisa Editorial, Barcelona, Espana.

Bauman, Zygmunt, 1999b, "En busca de la política", Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A., Argentina.

Beck, Ulrich, 1998, "La sociedad del riesgo, hacia una nueva modernidad", Paidós-Básica, Barcelona, España.

_____, 1988, "Políticas ecológicas en la edad del riesgo", El Roure Editorial, S.A. Barcelona.

Beniger, James, 1986, "The Control Revolution, Technological and Economic Origins of the Information Society", United States of America, Harvad University.

Berger, Peter y Luckmann, Thomas, 1998, "La construcción social de la realidad", Amorrortu editores, Argentina.

Bilbao, Andrés, 1993, "Obreros y ciudadanos, la desestructuración de la clase obrera", Editorial Trota y Fundación 1º de Mayo, Madrid.

Bilbao, Andrés, 1988, "El trabajador socializado" en: *Sociología del Trabajo*, 4, otoño/88, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A. Madrid.

Bilbao, Andrés, 1999, "Trabajadores, gestión económica y crisis sindical" en: Miguelez y Prieto (dirección y coordinación), *Las Relaciones de empleo en España*, Siglo Veintiuno de España editores, S.A, Madrid.

Blackburn, Phil y otros, 1985, "Technology, economic rowth and the labour process", EEUU.

Blair, Margaret y Kochan, Thomas (editors), 2000, "The new relationship human capital in the american corporation", Brookings Institutions Press, Washington.

Boix, Carles, 1996, "Partidos políticos, crecimiento e igualdad estrategias económicas conservadoras y socialdemócratas en la economía mundial", Alianza Editorial, Madrid.

Bonilla, José, "Calidad total", en *Revista Ingeniería Química*, Facultad de Ciencias económicas, Universidad Federal de Minas Gerais.

Bonilla, Guillermo, 1998 (a), "Apertura económica y transformación productiva en la industria manufacturera colombiana, 1987-1995". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXIX, No.1, enero-marzo, Bogotá.

Bonilla, Guillermo, 1998 (b), "Importancia de promover una política de defensa de la competencia en Colombia". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXIX, No.1, enero-marzo, Bogotá.

Bonilla, Ricardo, 2000, "Finalmente ... recesión", en: IEPRI, Universidad Nacional y Fundación Social, 2000, *Síntesis 2000, anuario social, político y económico de Colombia*, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.

Bouffartigue, Paul, 1999, Francia: "¿La norma del empleo hecha trizas?" en: Prieto, Carlos, *La crisis del empleo* (ed.), volumen 1. Germanin.

Bonazzi, Giuseppe, 1993, "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", en: *Sociología del Trabajo*, revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad, Primavera, Madrid.

Braverman, Harry, 1984, "Trabajo y capital monopolista, la degradación del trabajo en siglo XX", Editorial Nuestro Tiempo, S.A. México.

Briceño, Carmelo, 1993, "Articulación política-ideológica del sindicalismo petrolero con el movimiento cívico-popular en Barrancabermeja", Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios Regionales, CIDER, Bogotá.

Bronstein, Arturo, 1995, "Cambio social y relaciones de trabajo en América Latina: balance y perspectivas", en: *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 114, no. 2, pág. 185-209, Ed. OIT, Ginebra.

Burawoy, Michel, 1989, "El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.

Wuthnow, Robert, 1988, "Análisis cultural, la obra de Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault y Jurgen Habermas", Paidós Estudio, básica.

Caicedo, Carlos, 1988, "Eficacia y estrategia organizacional en dos empresas del sector automotor, monografía de grado", Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Caicedo, Edgar, 1971, "Historia de las luchas sindicales en Colombia", Ediciones CEIS, Bogotá.

Canclini Garcia, Néstor, 1989, "Culturas Híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad", Editorial Grijalbo, México.

Cantillo, Jesús Alberto, 1994, "Los industriales y la apertura económica", *Coyuntura Económica*, XXIV, No. 2, junio, Santafé de Bogotá.

Cárdenas, Miguel Eduardo, 1990, "El sindicalismo en Colombia, situación y perspectivas", Fescol, Ismac, ENS, Bogotá.

Cárdenas, Miguel Eduardo (edt.), 1993, "Modernidad y sociedad política en Colombia", Fescol, Ediciones Foro por Colombia y IEPRI, Santafé de Bogotá.

Cárdenas, Mauricio, 1997, "Impacto de la privatización sobre las relaciones industriales en el sector público colombiano", en: Dombois y Pries, *Las relaciones industriales en el proceso de transformación en América Latina -el caso de Colombia-*, Proyecto comparativo internacional, Bogotá.

Cárdenas Santa María, Mauricio y Gutiérrez, Catalina, 1996, "Impacto de las reformas estructurales sobre la eficiencia y la equidad: la experiencia colombiana

en los noventa". *Coyuntura Económica*, XXVI, No. 4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Carvajal, Rafael, 1998, "Reforma de la administración pública y gestión de los recursos humanos", en: *Pliegos administrativos y financieros*, Cali, Colombia, Facultad de ciencias de la administración, Universidad del Valle, No.35.

Casas, José Ignacio, 1988, "Características del trabajo de la mujer: el caso español", en: *Sociología del Trabajo*, Rvta. no. 3, Madrid, España.

Castañeda, Wigberto, Pacheco, Juan Carlos y Caicedo, Carlos, 1988, "La Gestión Integral y el uso de indicadores", Corporación Calidad y Corporación Cis, Bogotá, sin publicar.

Castañeda, Wigberto, 1997, "Ser obrero en la industria", en: Weiss de Belalcázar, Anita (editora), *Modernización industrial: empresas y trabajadores*, Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Sociología, Bogotá.

Castel, Robert, 1995, "Las metamorfosis de la cuestión social, una crónica del salariado", Paidós, Estado y Sociedad, México.

Castells, Manuel, 1999, "La era de la información, economía, sociedad y cultura", vol.1, La sociedad red, Alianza Editorial, cuarta reimpresión en castellano, Madrid.

_____, 1999, "La era de la información", volumen 3 Fin del milenio, Alianza Editorial, 2a. Edición, en castellano, Madrid.

_____, 1998, "La estructura social de la era de la información: la sociedad red", documento presentado en la Conferencia de Apertura del II Foro sobre tendencias sociales celebrado en la UNED, Madrid.

Castillo, Juan José (editor), 1999, "El trabajo del futuro", Editorial Complutense, Madrid.

Castillo, Juan José, 1996, "Sociología del trabajo, un proyecto docente", Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Castillo, Juan José, 1988, "Las nuevas formas de organización del trabajo", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Castillo, Juan José y Prieto Carlos, 1983, "Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo", Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Castro, Manuel Fernando y Salazar, Manuel, 1997, "Acciones del Estado para promover la convivencia y la seguridad en las ciudades", *Planeación & Desarrollo*, XXVIII, no.4, octubre-diciembre, Santafé de Bogotá.

Coller, Xavier, 2000, "Estudio de caso", Cuadernos Metodológicos No.30, CIS, Madrid.

Controlaría General de la Nación, 1986, Informe Final de la Misión de Empleo, "El problema laboral colombiano: diagnóstico, perspectivas y políticas". *Revista Economía Colombiana*, Separata No.10, Agosto-septiembre, Bogotá.

Cordi, Angela, 1998, "El tamaño del Estado colombiano, indicadores y tendencias, 1973-1995". *Planeación & Desarrollo*, XXIX, no. 13, julio-septiembre, Santafé de Bogotá.

Cordoba, Ernesto y Gutierrez, Arturo, 1990, "Estado tecnológico de la industria metalmeccánica colombiana, ¿un problema de obsolescencia?" Universidad Nacional, Sena, Colciencias y Fedemetal, Bogotá.

Corporación Calidad, 1994, Marzo 23, "Primera jornada de reflexión en calidad, Memorias", Bogotá.

Corral, Carlos y Anzola, Marcela, 1998, "Inversión extranjera directa en Colombia, 1990-1998". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXIX, No.1, enero-marzo, Bogotá.

Corral, Carlos y Pening, Philippe, 1998, "Evaluación económica de los proyectos de mejoramiento continuo". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXIX, No.1, enero-marzo, Bogotá.

Correa, Patricia, 1990, Situación reciente y perspectivas de la economía colombiana. *Coyuntura Económica*, XX, No. 4, diciembre, Santafé de Bogotá.

____ (sin fecha), "Propuesta de calidad integral, documento de trabajo interno", Bogotá, mimeo.

Corredor, Consuelo, 1992, "Los límites de La modernización", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional y Cinep, Sanfagé de Bogotá.

Cortes, Hernán, 1979, "Estudio y análisis comparativo entre los sindicatos de Icollantas y Uniroyal-Croydon", Tesis de grado, Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Bogotá.

Croizier, Michel, 1990, "El actor y el sistema", Alianza editorial, México.

Cuadras, Alejandro, 1998, "Diagnóstico y desarrollo de la motivación en las organizaciones", Ediciones Universidad de Tarapacá, Chile.

Chandler, Alfred Jr., 1987, "Strategy and Structure, chapters in the history of the industrial Enterprise", The M.I.T. Press, United States of American.

Chandler, Alfred Jr., 1988, "La mano visible, la revolución en la dirección de la empresa norteamericana", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Chenery, Hollis, 1990, "La revolución pacífica, plan de desarrollo económico y social, 1990-1994", Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.

Dankbaar, Ben, 1995, "The crisis of fordism: restructurin in the automobile industry", en: Ruysseveldt Joris Van et al, 1995, *Comparative industrial & emploment relations*, SAGE Publications, London.

Dávila L., Carlos, 1985, "Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico", Editorial Iberoamericana, Bogotá.

De la Garza, Enrique, 1997, "La formación socioeconómica neoliberal: debates teóricos de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina", tesis de postdoctorado, Inglaterra.

_____ 1998, "Sindicatos, productividad y flexibilidad", en: *Reestructuración y relaciones industriales en América Latina*, editora, Ces-Universidad Nacional y Red de Estudios del Trabajo en Colombia, Bogotá.

De la Torre, Cristina, 1976, "En la crisis liberal-conservadora: Colombia camino al socialismo", *Cuadernos de Alternativa*, No,3 , Bogotá.

Delgado, Manuel y Gutiérrez, Juan (Coordinadores), 1999, "Métodos y técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales", Síntesis Psicología, Madrid.

Departamento Nacional de Planeación, 1990, "La revolución Pacífica", plan de desarrollo económico y social 1990-1994, Bogotá.

Dombois, Rainer y Pries, Ludger, 2000, "Relaciones laborales entre mercado y Estado, sendas de transformación en América Latina", Nueva Sociedad, Caracas.

Dombois, Rainer, 1999, "La erosión de las relaciones laborales en Alemania y las nuevas estrategias del empleo", en Prieto, Carlos, *La crisis del empleo* (ed.) volumen 1. Germanin.

_____/ (1997), "Relaciones industriales y condiciones laborales", en: Weiss, Anita (editor), *"Modernización industrial: empresas y trabajadores"* 1997, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología, Bogotá.

Dombois, Rainer, 1994, "Adaptación de los métodos japoneses en la organización del trabajo", en: *Debate Sindical No.7*, Fescol, Bogotá.

____ R. López, Carmen M. (ed), 1993, "Cambio Técnico, Trabajo y empleo en Colombia", Bogotá, Fescol.

____ R./Pries, L. (ed.), 1993, "Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa", Caracas, Nueva Sociedad.

____ R./Pries, L. (ed.), 1993, "Trabajo industrial en la transformación: experiencias de América Latina y Europa", México, Fundación Friedrich Ebert de México, El Colegio de Puebla y Editorial Nueva Sociedad.

____ 1992, "Trabajadores en el cambio industrial. Estudio de caso de una empresa del sector automotriz". Bogotá, Universidad Nacional.

Dore, Ronald, 1989, "Fabrica Británica, Fábrica Japonesa, los Orígenes de la Diversidad Nacional de las Relaciones Laborales", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Duplon John, (comp.), 1985, "El Trabajo en el Siglo XX", Madrid, España, Ministerio de Seguridad Social.

Dunlop, John, 1978, "Sistema de relaciones industriales", Ediciones Peninsula, Homo sociologicus, Barcelona.

Echavarría, Juan José, 1995, "Logros y retos en la industria", *Coyuntura Económica*, XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Edwards, P.K. 1990, "El conflicto en el trabajo, un análisis materialista de las relaciones en la empresa", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España.

Edwards, P.K./ Scullion, H., 1987, "La Organización Social del Conflicto Laboral, control y resistencia en la fábrica", Ministerio de Seguridad Social, Madrid, España.

Escobar, Andrés, 1996, "Ciclos económicos en Colombia: 1950-1994". *Coyuntura Económica*, Vol. XXVI, No. 1, marzo, Fedesarrollo, Bogotá.

Escuela Nacional Sindical (ENS), 1993, "Dinámica sindical y sectores económicos en Colombia, elementos para una política sindical", resumen, ejecutivo, Diciembre, Medellín.

Etxezarreta, Miriam, s.f. "Globalización e intervención pública", en: *Globalización, trabajo y movimiento sindical*, Jornadas, Fundación Paz y Solidaridad, CC.OO. y DG VII de la Comisión Europea, España.

Falconi, Vicente, 1992, "TQC, Control de la calidad total, al estilo japonés", Brasil, Universidad Federal de Minas Gerais, Fundacao Christiano Ottoni.

Fatat, Abdul, 1998, "Inversión extranjera, exportaciones e innovación tecnológica en la industria colombiana, 1992-1997". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXIX, No.1, enero-marzo, Bogotá.

Fazio, Hugo, 2000, "América Latina mira con esperanza el nuevo milenio", en: *Síntesis 2000*, anuario social, político y económico de Colombia, IEPRI, Fundación Social y TM Editores, Santafé de Bogotá.

Fedesarrollo, 1995, "Actividad industrial y clima empresarial". *Coyuntura Económica*, XXV, No.4, diciembre, Fedesarrollo, Santafé de Bogotá.

Fedesarrollo, 1999, "Análisis coyuntural. Coyuntura Económica", Fedesarrollo, vol.XXIX, No. 4, Diciembre, Santafé de Bogotá.

Fedesarrollo, 1999, Editorial. "Coyuntura Económica", Fedesarrollo, vol. XXIX, No. 4, Diciembre, Santafé de Bogotá.

Fedesarrollo, 2000, "Análisis coyuntural". *Coyuntura Económica*, vol, XXX, No.3, diciembre, Santafé de Bogotá.

Ferner, Anthony y Hyman, Richard, 1992, "Industrial relations in the new Europe", Blackwell Business, Osford, U.K.

Flórez, Luis Bernardo, (sin fecha), "Colombia Gestión Económica Estatal de los años 80's, del Ajuste al Cambio Institucional", CID-U.Nacional-CIID-Canadá, Bogotá.

Foucault, Michel, 1990, "Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión", Siglo veintiuno Editores, décimo octava edición en español, México.

Gallie, Duncan, 1988, "De la sociología industrial a la sociología del trabajo. Resumen de la investigación británica desde la década del 1960", en: *Sociología del Trabajo*, no. 6, pp. 109-103, Madrid, España.

Gantiva, Jorge, 1993, "La refundación de la política", en: Cardes, Miguel, *Modernidad y sociedad política en Colombia*, Fescol, Ediciones Foro por Colombia y IEPRI, Santafé de Bogotá

Garay, Jorge et al. "Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996", Programa de Estudio la industria de América Latina ante la globalización

económica, 1998, DNP, Colciencias, Consejería Económica y de Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Proexport Colombia, Bogotá.

Garay, Jorge, 1999, "Globalización y crisis ¿hegemonía o corresponsabilidad?" TM Editores-Colciencias, Bogotá.

García, Manuel, Ibáñez, Jesús y Alvira, Francisco, 2000, "Análisis de la realidad social, métodos y técnicas de investigación" (tercera edición), Ciencias Sociales, Alianza Editorial, Madrid.

Garmendia, José, 1994, Tres culturas organizativas y recursos humanos, ESIC, Madrid.

_____, 1990, Desarrollo de la organización y la cultura de la empresa, ESIC, Madrid.

Garrido, Medina, Luis, Gil, Calvo, Enrique (eds.), 1993, "Estrategias familiares", Alianza Editorial, España.

Giddens, Anthony, 2000, "El mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas", Taurus, Madrid.

Gil, Calvo, Enrique, "La hipótesis del rol "egoísta". Límites de la teoría de la elección racional", 1993, en: *Problemas de teoría social contemporánea*, Lamo de Espinosa, Emilia y Rodríguez, Ibáñez, José (eds), CIS, Madrid.

Giner, Salvador, Lamo de Espinosa, Emilio y Torres, Cristóbal (eds.), 1998, "Diccionario de Sociología", Ciencias Sociales, Alianza Editorial, Madrid.

Goffman, Erving, 1997, "La presentación de la persona en la vida cotidiana", Amorrortu editores, Buenos Aires.

Gómez, H./Londoño, R./Perry, G., 1986, "Sindicalismo y Política Económica", Editorial Cerec, Bogotá.

Gómez, Hernando José, 1995a, "Veinticinco años de inflación". *Coyuntura Económica*, revista, XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Gómez, Hernando José, 1995b, "Veinticinco años de narcotráfico en Colombia". *Coyuntura Económica*, revista, XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

González, Ivan, 2000, "Política fiscal y la recesión: un debate inconcluso", en: IEPRI, Universidad Nacional y Fundación Social, 2000, *Síntesis 2000*, anuario social, político y económico de Colombia, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.

Gortázar, Guillermo (compilador), 1993, "Ideologías sin futuro? ¿futuro sin ideologías?", Editorial Complutense, Madrid.

Hammer, Michael y Champy, James, 1994, "Reingeniería", Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Hay, Edward, 1990, "Justo a Tiempo, técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva", Bogotá, Norma.

Henao, Marta Luz y Rojas, Norberto, 1999, "La tasa natural de desempleo en Colombia". *Coyuntura Económica*, vol. XXIX, No. 3, Santafe de Bogotá.

Herz, Rafael, 1995, "Privatización en Colombia: una historia particular". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, vol. XXV, No.4, Santafe de Bogotá.

Herran, María Teresa, 1981, "El sindicalismo por dentro y por fuera", CINEP, editorial la Oveja Negra, Bogotá.

Hontangas, P., Peiro, J. y Salanova, M., 1996, "Motivaciones en las organizaciones", en: Mayor, N. (comp.), *Ambitos de aplicación de la psicología motivacional*, De. Síntesis, Madrid, España.

Huiskamp, Rien, 1995, "Industrial democracy, employee participation and operational autonomy", en: Ruysseveldt Joris Van et al, 1995, *Comparative industrial & emploment relations*, SAGE Publications, London.

Huiskamp, Rien, 1995, "Collective bargaining in transition", en: Ruysseveldt Joris Van et al, 1995, *Comparative industrial & emploment relations*, SAGE Publications, London.

Humphrey, John, 1993, "Relaciones industriales y nuevas formas de organización del trabajo", en: Dombois y Pries (eds), *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Fescol y Nueva Sociedad, Caracas.

Humphrey, John, 1993, "Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral", en : *Sociología del Trabajo*, revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad, Primavera, Madrid.

Hyman, Richard, 1999, "La regulación del empleo: el caso británico", en: Prieto, Carlos, *La crisis del empleo* (ed.) volumen 1. Germanin.

Hyman, Richard y Ferner, Anthony, 1994, "New frontiers in European industrial relations", Blackwell Bussines, Osford, UK.

Hyman, Richard, 1981, "Relaciones industriales: una introducción marxista", H. Blume, Madrid.

Incolda, 1994, Informe ejecutivo, "Avances del proceso de Administración por calidad en Colombia", Derechos reservados, inédito, Bogotá.

Hutchinson, Sue y Brewstr, Chris, 1995, "Flexibilidad en el trabajo, estrategias y prácticas en Europa, como organizar el trabajo en forma flexible", Informe preparado para la Asociación Europea de Dirección de Personal (AEDIPE), Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Ishida, Miatsuo, 1997, "Más allá del modelo para la producción delgada", en: Kochan, Thomas, Lansbury, Russell D. y MacDuffie, John Paul (edit), 1997, *After lean production, involving employment practices in the world auto industry*, ILR Press- and Imprint of Cornell University Press, Ithaca and London.

Ishikawa, Kaoru, 1991, "¿Qué es el control total de calidad?", edit. Norma, primera ed. 1987, novena edición, Bogotá.

IEPRI, Universidad Nacional y Fundación Social, 2000, "Síntesis 2000", anuario social, político y económico de Colombia, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.

Jaramillo, Mario, 1994, "Sindicalismo y economía de mercado", Tercer Mundo Editores, Bogotá.

Jaramillo, Carlos Felipe, 1995, "La transformación de la estructura productiva colombiana", *Coyuntura Económica*, XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Jodar, Pere y Martin Artiles, Antonio, 1985, "Crisis económica y relaciones industriales, ensayos sobre el conflicto capital/trabajo, estrategias alternativas", Grupo Zero Cultural, Madrid.

Jordi, 1978, Prologo, en: Dunlop, John, "Sistema de relaciones industriales", Homo soicologicus ediciones península, Barcelona.

Junguito, Roberto, 1995, "El caso de un buen deudor: Colombia, 1970-1995", *Coyuntura Económica*, XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Kaoru, 1991, ¿Qué es el control total de calidad?, Bogotá, Editorial Norma.

Katz, Jorge y compiladores, 1986, "Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana, el caso de la industria metalmecánica", Buenos Aires, BID/CEPAL.

Kern, H. y Shumann, M. 1988, "El Fin de la División del Trabajo", España, Ministerio de Seguridad Social.

Kerr Clark, Dunlop John, Harbison Frederick y Myers Charles, 1963, "El industrialismo y el hombre industrial", Insora de la Universidad de Chile y Eubeda, Editorial de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Kerr, Clark, Dunlop, John, Harbison, Frederick y Myers, Charles, Post scriptum a "El industrialismo y el hombre industrial", en: *Revista Internacional del trabajo*, vol. 83, No.6, 1971, Ginebra. pp. 589-614.

Kochan, Thomas & Piore, Michael, 1990, "Proposal for comparative research on industrial relations and human resource policy and practice", Experts' meeting, OECD, Paris, May 1991.

Kochan, Thomas and Useem, Michael (edit), 1992, "Transforming organizations", Oxford University Press, USA.

Kochan, Thomas, Katz C. Harriz y MacKersie, Robert, 1993, "La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Kochan, Thomas & Osterman, Paul, 1994, "The mutual gains enterprise, forging a winning partnership among labor, management, and government", Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts.

Kochan Thomas, Locke, Richard and Piore Michael (edit)., 1995, "Employment relations in a changing world Economy", MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Kochan, Thomas, Lansbury, Russell D. y MacDuffie, John Paul (edit), 1997, "After lean production, envolving employment practices in the world auto industry", ILR Press- and Imprint of Cornell University Press, Ithaca and London.

Lamo de Espinosa, Emilio, 1981, "La teoría de la cosificación de Marx a la Escuela de Francfort", Alianza Universal, Madrid.

_____ 1990, "la sociedad reflexivas, sujeto y objeto del conocimiento sociológico", Siglo XXI, de España Editores, sa., Centro de investigaciones sociológicas CIS, Madrid.

_____ 1993, "La interaccion reflexiva", en: *Problemas de teoría social contemporánea*, Edición a cargo de Emilio Lamo Espinosa y José Enrique Rodríguez Ibáñez, Cis, Centro de investigaciones sociológicas, Madrid.

_____, González G. José M. y Torres, Cristobal, 1994, "La sociología del conocimiento y de la ciencia", Alianza Universidad Textos, Madrid.

_____ 1996, "Sociedades de cultura, sociedades de ciencia, ensayos sobre la condición moderna", Ediciones Nobel, Madrid.

Lange, P., Ross, G. y Vannicelli M, 1991, "Sindicatos, cambio y crisis", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Leborgne, Danielle y Lipietz, Alain, 1994, "Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el postfordismo", en: *Debate Sindical* No.7, Fescol, Bogotá.

Levinson, Charles, 1977, "La Democracia Industrial", Asociación para el Progreso de la dirección, Maribel Artes Gráficas, Madrid.

Locke, Richard & Kochan, Thomas, 1995, "The conclusionn: the transformation labor relations? Kochan Thomas, Locke, Richard and Piore Michael (edit), *Employment relations in a changing world Economy*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Locke, Richard; Kochan, Thomas y Piore, Michael, 1995a, "Replanteamiento del estudio comparado de las relaciones laborales: enseñanzas de una investigación internacional" en *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 114, No.2, Edit. OIT, pp.157-184, Ginebra.

Londoño, Juan Luis, 1995, "25 años de cambios distributivos en Colombia". *Coyuntura Económica*, XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Londoño, Rocío, 1989, "Los problemas laborales y la situación del sindicalismo colombiano", en: *Revista Departamento de Planeación Nacional*, volumen XXI No.1 y 2, Enero-Junio, Bogotá.

López de la Roche, Fabio, 1994, Fabio, "Izquierda, cultura política, oposición o alternativa?", Cinep, Santafé de Bogotá.

López de la Roche, Fabio, 1993, "Tradiciones de cultura política en el siglo XX", en: Cardenas, Miguel, *Modernidad y sociedad política en Colombia*, Fescol, Ediciones Foro por Colombia y IEPRI, Santafé de Bogotá.

López, Carmen y Castellanos, Gina. ,1992, "Arbitrariedad y benevolencia en el trabajo industrial. Estudio de caso en empresa de Aceites y Grasas", Bogotá, Universidad Nacional

_____ 1993, "Los programas de Control total calidad en Colombia", en: Dombois, Rainer y Pries Ludger (ed.), *Modernización Empresarial y trabajo. Experiencias en América Latina y Europa*, Nueva Sociedad, Caracas.

_____ (a), 1997, "Estrategias de Gestión de la mano de obra", , en: *Modernización industrial: empresas y trabajadores*, Anita Weiss (editora), Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Sociología, Bogotá.

_____ (b), 1977, se publicaron cuatro estudios de caso de la industria automotriz y textil, en: Rainer Dombois y Ludger Pries, "*Las relaciones industriales en el proceso de transformación de América Latina- El Caso de Colombia*", Universidad de Bremen, Alemania.

_____ (c), 1997, "Crisis de las relaciones industriales en el sector automotor", Bogotá, *Revista Innovar*, No.9, Revista de ciencias administrativas y sociales, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

_____ (d), 1997, "¿Crisis económica y procesos de democratización de las relaciones industriales en la rama textilera? ilustración del caso Fabricato", *Revista Innovar*, No.10, Revista de ciencias administrativas y sociales, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

_____ y Villanueva, Norma, 1995, "Uso de indicadores en la industria colombiana, estudio de caso sector textil", proyecto "Indicadores de Gestión", Corporación CIS-Corporación Calidad, mimeo, Bogotá.

López, Emilio y Barajas, Zayas, Montoya, J. M. (editores), 1995, "El estudio de casos: fundamentos y metodología", Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

López, Hugo, 1996, "Ensayos sobre economía laboral colombiana", Fonade, Carlos Valencia Editores, Bogotá.

López, Hugo, 1990, "Inestabilidad laboral y ciclo de vida en Colombia". *Económica Coyuntura*, XX, No.1, marzo, *Fedesarrollo*, Santafé de Bogotá.

López, Hugo, 1991, "Salarios mínimo o salario medio: ¿cuál es el objetivo?" en: *rtva. Economía colombiana*, No.232, Dic.-enero, 1990-199, Bogotá.

López Novo, Joaquín P. 1993, "Neoinstitucionalismo económico y teoría sociológica", en: *Problemas de teoría social contemporánea*, CIS, Madrid

Lora, Eduardo, 1995, "25 años de estabilidad salarial". *Coyuntura Económica*, XXV, No.4, *Fedesarrollo*, Santafe de Bogotá.

Lora, Eduardo, 1997, "El crecimiento económico en América Latina después de una década de reformas estructurales". *Coyuntura Económica*, vol. XXVII, No.3, septiembre, *Fedesarrollo*, Santafe de Bogotá.

Lorino, Philippe, 1995, "El control de gestión estratégico, la gestión por actividades", México, Alfaomega-marcombo.

Lorino, Philippe, 1991, "L'economiste et le manager", Editorial La Decouvert, París.

Lucena, Hector, 1998, "El movimiento obrero petrolero, proceso de formación y desarrollo", 3 ed., José Agustín Catalá, editor, Caracas, Venezuela.

Luhmann, Niklas, 1996, "Confianza", Unersidad Iberoamericana y Anthropos, introducción: Darío Rodríguez, México, D.F.

_____ 1996, "Los efectos laborales de la reestructuración productiva", Universidad de Carabobo, Asociación de Relaciones de Trabajo, Carabobo, Venezuela.

Manrique, Alfonso, 1976, "Factores que inciden en la participación sindical. Dos casos específicos", Tesis de grado, Universidad de los Andes, Facultad de ingeniería, Dpto. Ingeniería Industrial, Bogotá.

Maraval, José María, 1995, "Los resultados de la democracia", Alianza Editorial, Madrid.

Marín, Antonio Lucas, 1995, "La Participación en el trabajo, el futuro del trabajo humano", Colección Política, Servicios y Trabajo Social, D.E. Lumen, Buenos Aires.

Mariño, Hernando, 1989, "Gerencia de la calidad total", Tercer Mundo, Bogotá.

March, James y Olsen, Johan P. 1997, "El redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de la política", estudio introductorio de Rodolfo Vergara, Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica, México.

March, James y Olsen, Johan, 1984, "The new institutionalism: organizational ..." in: *The American Political Science Review*, 78, pp. 734-749.

Marshall, Ray, 1987, Economía Laboral: "Salarios, empleo, sindicalismo y política laboral", España, Ministerio de Seguridad Social.

Martín Artiles, Antonio, 1995, "Flexibilidad y relaciones laborales, estrategias empresariales y acción sindical", CES, Colección Estudios, Madrid.

Martínez, Miguel y Simpson, David, 1993, "La dimensión social de las nuevas prácticas de gestión y su relevancia para la "crisis" de las relaciones laborales",

en : *Sociología del Trabajo*, revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad, Primavera, Madrid.

Marx, K. 1978, "El capital", Tomo I y II, Fondo de Cultura Económica, México.

Mayor, Alberto., 1984, "Etica, Trabajo y Productividad en Antioquia", Tercer Mundo, Bogotá.

___ 1992, "Institucionalización y perspectivas del taylorismo en Colombia: conflictos y subculturas del trabajo entre ingenieros, supervisores y obreros en torno a la productividad, 1959-1990". En: *Boletín Socioeconómico* No.24-25, Universidad del Valle, Dic. 1992, Cali, Colombia.

Mauren, Martin y Uribe María Camila, 1996, "El ciclo económico en Colombia". *Planeación & Desarrollo*, XXVII, No. 1, enero-marzo, Santafé de Bogotá.

Merton, Robert, 1987, "Teoría y estructura sociales", Fondo de Cultura Económica, México.

McKersie, Robert y Kochan, Thomas, "Human resources, organizational governance, and public policy : lessons from a decade of experimentation", en: Kochan y Useem (edt.),1992.

Méda, Dominique, 1998, "El trabajo, un valor en peligro de extinción", Gedisa editorial, Barcelona.

Miguelé, Faustino y Prieto, Carlos (Dirección y coordinación), 1991, "Las Relaciones Laborales en España", Siglo Veintiuno de España editores, S.A, Madrid.

Miguelé, Faustino y Prieto, Carlos (Dirección y coordinación), 1999, "Las Relaciones de empleo en España", Siglo Veintiuno de España editores, S.A, Madrid.

Ministerio de Desarrollo Económico, IFI, 1995, "Proceso de privatización 1990-1994", desarrollo y perspectivas", Bogotá.

Misas, Gabriel, 1983, "Empresas multinacionales y Pacto Andino", Editorial Fines-Oveja Negra, Bogotá.

Moncayo, Víctor M. y Rojas, Fernando, 1978, "Luchas obreras y política laboral en Colombia", La Carreta, Bogotá.

Montenegro, Santiago, 1995, "El sector exportador". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, vol. XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Montgomery, David, 1985, "El control obrero en Estados Unidos, estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras", Yale University, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Moreno, Felix, Matamoros, Martha y Gómez, Victor, 1990, "La automatización programable en la metalmecánica colombiana", Fundación Tecnos, Bogotá,

Muñoz, Rafael, s.f., "Empresas transnacionales y relaciones laborales", en: *Globalización, trabajo y movimiento sindical*, Jornadas, Fundación Paz y Solidaridad, CC.OO. y DG VII de la Comisión Europea, España.

Nadel, S. F. "Teoría de la estructura social", Ediciones Guadarrama, Madrid.

Navajas, Esteban, 1974, "Tendencias políticas del sindicalismo en Bogotá",

Neffa, Julio Cesar, 1993, Transformación del proceso de trabajo y la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical, en : *Sociología del Trabajo*, revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad, Primavera, Madrid.

Nieto, Emanuel, 1993, "Estudio Económico financiero, Sofasa-Renault", Documento interno, Escuela Nacional Sindical, Medellín.

Ocampo, José Antonio, 1995, "Cinco lustros de crecimiento económico". Coyuntura Económica, *Fedesarrollo*, vol. XXV, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Ocampo, José Antonio, Sánchez, Fabio y Tovar, Camilo, 2000, "Cambio estructural y deterioro laboral: Colombia en la década de los noventa". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, vol., XXX, No. 3, diciembre, Santafé de Bogotá.

Offe, Claus, 1992a, "La sociedad del trabajo problemas estructurales y perspectivas de futuro", Madrid, Alianza Editorial.

Offe, Claus, 1992b, "La gestión política", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Offe, Claus, 1990, "Contradicciones del Estado de Bienestar", Alianza Editorial, Madrid.

Ogliastri, Enrique, 1988, "Gerencia japonesa y círculos de participación, experiencia en América Latina", Bogotá, Norma.

Ohno, Toichi, 1991, "El sistema de producción Toyota, más allá de la producción a gran escala", Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.

Osorio, Ivan Dario, Agosto, 1987, "El proceso de unidad del sindicalismo independiente y de la CSTC en los años ochenta. La constitución de la CUT", ENS, Documento de la Escuela, Medellín.

Osterman, (comp.), 1988, "Los mercados de trabajo", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Ozaki, Muneto, 1996, "Relaciones laborales y organización del trabajo en los países industrializados", en: *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 115, no. 1, pág. 42-65. Edit. OIT, Ginebra.

Palacios, Marcos, 1995, "Entre la legitimidad y la violencia", Colombia, 1875-1994, Colección Vitral, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Palacios, Marcos, 1999, "Parábola del liberalismo", Grupo Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá.

Paniagua, Julian Antonio, 1998, "Dos racionalidades, estudio antropológico de una empresa textil", tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Parra, Clara Elena, 1998, "Determinantes de la Inversión en Colombia: evidencia sobre el capital humano y la violencia". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol. XXIX, No. 13, julio-septiembre, Santafé de Bogotá.

Parra, Mónica, 1999, "Tendencias recientes en la distribución del ingreso en Colombia". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, vol. XXIX, No. 4, Diciembre, Santafé de Bogotá.

Pecaut, Daniel, 1973, "Política y sindicalismo en Colombia", La Carreta, Bogotá.

Peñaranda, Ricardo, 2000, "Crisis económica y tensión social", en: IEPRI, Universidad Nacional y Fundación Social, 2000, Síntesis 2000, anuario social, político y económico de Colombia, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.

Perdomo, Jesús y Malaver, Florentino, 1995, "Impacto del nuevo modelo de desarrollo en la industria automotriz", mimeo, Santafé de Bogotá.

Piore, Michel y Sabel, Charles, 1990, "La Segunda Ruptura Industrial", Versión española de María Esther Rabasco y Luis Toharia, Alianza Editorial, España.

Piores, Michael, 1992, "Work, labor, and action: work experience in a System of Flexible Production", en: Kochan y Useem, 1992.

Pizarro, Eduardo, 1993, "Colombia ¿Hacia una salida democrática a la crisis nacional?" en: Cardenas, Miguel (edt.), *Modernidad y sociedad política en Colombia*, Fescol, Ediciones Foro por Colombia y IEPRI, Santafé de Bogotá.

Pollert, Anna (comp.), 1994, "¿Adiós a la Flexibilidad?", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Pombo, Carlos, 1999, "Economías de escala, Markups y determinantes del cambio técnico en la industria en Colombia". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, vol. XXIX, No. 4, diciembre, Santafe de Bogotá.

Portella, María Silva y Wachendorfer, Achim, 1995, "Sindicalismo Latinoamericano, entre la renovación y la resignación", Nueva Sociedad e ILDES-FES (Brasil), Venezuela.

Prieto, Carlos, 2001(a), "Trabajo y globalización económica", en : *Globalización, trabajo y movimiento sindical*, Jornadas, DG VIII de la Comisión Europea, CCOO y Fundación Paz y Solidaridad, España.

Prieto, Carlos, 2001 (b), "Trabajo social: de la nada a la sociedad de empleo (y su crisis)" en: (lecturas curso, Carlos Prieto).

Prieto, Carlos, 1993, "Límites de la racionalidad económico-mercantil en la relación salarial", en: *Revista española de investigaciones sociológicas*, no. 63, julio-sept., pp. 53-70.

Prieto, Carlos (ed.), 1999, *La crisis del empleo en Europa*, tomo I y II, Germania Serveis Grafic, Barcelona.

Prieto, Carlos, 1994, "Los trabajadores y sus condiciones de trabajo", Ediciones Hoac, Madrid.

Prieto, Carlos, 1992, "Cambios en la gestión de mano de obra: interpretaciones y críticas", en: *Sociología del Trabajo*, 16, otoño/92, Siglo Veintiuno de España Editores, sa. Madrid.

Ramírez, Nelson, Fernando, 1996, "La propuesta del esquema integral hacia la calidad, productividad y competitividad: de utopía a realidad para Colombia", mimeo, Cali.

Ramírez, Juan Mauricio, 1998, "Perfil estructural de la competitividad: Colombia, Chile y México". *Planeación & Desarrollo*, XXIX, no.2, abril-junio, Santafé de Bogotá.

Ramírez, Juan Mauricio, 1995, "Eficiencia y productividad en la industria manufacturera colombiana 1978-1991". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, XXV, No.1, marzo, Santafé de Bogotá.

Ramírez, Juan Mauricio, 1997, "Competitividad de la industria colombiana en los ochenta y evolución reciente". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, vol., XXVII, No.3, septiembre, Santafé de Bogotá.

Ramírez, Mauricio y Nuñez, Liliana, 1998, "Apertura y competitividad en la industria colombiana". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, Vol., XXVIII, No.2, junio, Santafé de Bogotá.

Regini, Marino, 1992, "Los empresarios frente al problema del consenso", en: *Sociología del Trabajo*, 16, otoño/92, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A. Madrid.

Restrepo, Luis Alberto, 2000, "Luces de Esperanza", en: IEPRI, Universidad Nacional y Fundación Social, *Síntesis 2000*, auario social, político y económico de Colombia, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.

Revéz, Edgar, 1980, "La concertación experiencia y posibilidades en Colombia", Universidad de los Andes, foro PIN, Bogotá.

Requeijo, Jaime, 1984, "Presencia y vigencia del institucionalismo". *Revista Información Comercial Española*, No. 607, Marzo, pág. 77-88, España.

Rios, Norberto, 1991, "El sindicalismo colombiano hoy". *Revista Escuela Nacional Sindical*, No. 25-26, Agosto, Medellín.

Rinehart, James, January 1999, "The international motor vehicle program's lean production benchmark: a critique", en: *Monthly /review*, Vol. 50, No.8, pp. 19-27.
Robbins, Donald, 1998, "Determinantes de la acumulación de capital humano en Colombia, y sus implicaciones sobre la teoría del comercio y el crecimiento". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, vol, XXVIII, No. 2, junio, Santafé de Bogotá.

Rubio, 1995, "Crimen y crecimiento en Colombia". *Coyuntura Económica*, Fedesarrollo, Vol., XXV, no. 1, marzo, Bogotá.

Rueda, Alfonso, 1980, "Análisis histórico del desarrollo de las negociaciones laborales en el Banco Popular", Tesis de grado, Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Dpto. Ingeniería Industrial, Bogotá.

Ruyseveld, Joris Van, Huiskamp, Rien y Hoof, Jacques Van, 1995, "Comparative industrial & employment relations", SAGE Publications Ltd., London.

Ruysseveldt, Joris Van and Visser, Jelle, 1996, "Industrial relations in Europe, traditions and transitions", SAGE Publications Ltd., London, Open Universiteit, Herlen.

Saavedra, Juan Esteban, 1999, "Gobernabilidad fiscal en Colombia: tres niveles de resultados en el logro de políticas públicas". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, Vol., XXX, No.4, octubre-diciembre, Santafé de Bogotá.

Sabel, Charles, 1985, "Trabajo y Política: la División del Trabajo en la Industria", España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Salazar, Mónica, Duran, Xavier, Ibáñez, Rodrigo y Vargas, Marisela, 1998, "La innovación tecnológica en Colombia: características por tamaño y tipo de empresa". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, Vol, XXIX, No. 1, enero-marzo, Santa Fe de Bogotá.

Sanchez, Fabio y Núñez, Jairo, 1998, "La curva de salarios para Colombia. Estimación de las relaciones entre el desempleo, la inflación y los ingresos laborales, 1984-1996". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXIX, no. 13, julio-septiembre, Santa Fe de Bogotá.

Sanchez, Fabio, Guillermo, Murcia y Oliva, Carlos, 1996, "Auge y colapso del ahorro empresarial en Colombia: 1983-1994". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXVII, No.1, enero-marzo, Santa Fe de Bogotá.

Santana, Pedro, 1993, "Modernidad y democracia", en: Cárdenas, Miguel (edt.), *Modernidad y sociedad política en Colombia*, Fescol, Ediciones Foro por Colombia y IEPRI, Santafé de Bogotá.

Santos, Antonio y Rodríguez, Manuel, 1993, "La sociedad de la inserción: trabajo, paro y tratamiento social de la exclusión", en : *Sociología del Trabajo*, revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad, Primavera, Madrid.

Sarmiento, Alfredo y Caro, Blanca Lilia, 1997, "El avance de la educación en Colombia: lento, insuficiente e inequitativo". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXVIII, no.1, enero-marzo, Santafé de Bogotá.

Sarmiento, Alfredo y Ramírez, Clara, 1997, "El índice de condiciones de vida". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXVIII, no. 1, enero-marzo, Santafé de Bogotá.

Sarmiento, Libardo, 2000, "Debaque del Estado social", en: *Síntesis 2000*, anuario social, político y económico de Colombia, en: IEPRI, Universidad Nacional, Fundación Social y Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.

Sarmiento, Libardo, 1998, "El desplome colombiano- análisis de las relaciones Estado, economía y sociedad-", documento sin publicar, Bogotá.

Sarmiento, Libardo, 1993, "Política social y gasto público en los noventa ¿Qué tan significativos son los cambios?" en: Política de la administración Gaviria y movimiento social, seminario, Ismac, Santafé de Bogotá.

Schregle, J, 1987, "Comparación internacional del sistema de participación de los trabajadores vigente en la República Federal de Alemania". *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 106, No. 3, julio-septiembre, pág. 409-421. Edit. OIT, Ginebra.

Schumpeter, Joseph, 1984, "La "crisis" de la ciencia económica hace cincuenta años", en: *Revista Información Comercial Española*, No. 607, Marzo, pág. 89-94, España.

Sierra, Restituto, 1984, "Ciencias sociales, epistemología, lógica y metodología, teoría y ejercicios", Paraninfo, Madrid.

Silva Colmenares, Julio, 1990, "Economía colombiana en los 80, principales signos y perspectivas", en: *Economía Colombiana* No.230, Junio-Julio, Contraloría General de la República, Bogotá.

Simmel, Gerg, 1977, "La filosofía del dinero", Imp. T. Suc. de Vda. de Galo Sáez, Madrid.

_____ 1998, "El individuo y la libertad, ensayos de crítica de la cultura", Introducción: Salvador Mas, Peninsula, Barcelona.

Sorge, Arndt, 1995, "New production technologies and changing work systems", en: Ruysseveld et al (edt), 1995, Comparative industrial & employment relations, SAGE Publications Ltd., London.

Steiner, Roberto, 1996, "La reciente influencia de capital extranjero a Colombia". *Coyuntura Económica*, XXVI, No.2, junio, Fedesarrollo, Santafé de Bogotá.

Steiner, Roberto, 1997, "El posible destino de los ingresos del narcotráfico". *Coyuntura Económica*, Vol. XXVII, No. 1, marzo, Fedesarrollo, Bogotá.

Steiner, Roberto y Fernández, Cristina, 1995, "El contrabando en Colombia". *Coyuntura Económica*, XXV, No.4, diciembre, Fedesarrollo, Santafé de Bogotá.

Sterwart, Paul, March, 1999, "Labour in Uncertain worlds: the return of the dialectic?" en: *Work, Employment & Society*, Vol.13, No. 1, pp. 133-146.

Sue Hutchinson y Chris Brewstr, Aedipe, Informe preparado para la Asociación Europea de Dirección de Personal, 1995, "Flexibilidad en el Trabajo, Estrategias y Prácticas en Europa, como Organizar el Trabajo en Forma Flexible", Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Thoumi, Francisco, 1994, "Economía política y narcotráfico", Tercer Mundo Editores, Bogotá.

Thoaria, Luis, 1983, "El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones", Alianza Universidad Textos, Madrid.

Toro, Javier, et, al, 1993, "La tercera pata de la mesa, historia y cultura de los trabajadores de Sofasa", Sintrauto, Medellín.

Trujillo, Edgar y Badel, Martha Elena, 1997, "Los costos económicos de la criminalidad y la violencia en Colombia". *Planeación & Desarrollo*, XXVIII, no. 4, octubre-diciembre, Santafé de Bogotá.

Uruburu, E. Alvaro, 1987, "Elites y procesos políticos en Colombia (1950-1978), una democracia principesca y endogámica, régimen político colombiano en los últimos treinta años", Fundación Universitaria Autónoma de Colombia, Bogotá.

Urrea, F. 1987, "Tendencias del cambio tecnológico y sus efectos sobre la estructura ocupacional y del empleo en los sectores modernos del Valle del Cauca", mimeo.

____ 1991, "Nuevas Tecnologías, Modernización Empresarial y Estilos Regionales de Relaciones Industriales en Colombia", Cali, CIDCE- Univalle; en: Dombois, R./Pries, L. (ed) 1993.

Uribe Celis, Carlos, 1992, "La ideología liberal en el siglo XX, ¿realmente diferente?" en: *La mentalidad del colombiano, cultura y sociedad en el siglo XX*, Ediciones Alborada-Ediciones Nueva América, Santa Fé de Bogotá.

Urrutia, Miguel y Ramírez, María Teresa, 1993, "Salarios y competitividad internacional". *Coyuntura Económica*, XXIII, No.4, diciembre, Santafé de Bogotá.

Vanegas, Samuel, 1996, "Estructura sindical en Colombia", en: Sistema de relaciones industriales en el proceso de transformación económica y política de América Latina: Brasil, Colombia y México en una perspectiva comparativa, en Avances de Investigación No.4.

Vásquez, Héctor, 1997, "Relaciones industriales en la rama textil", en: Dombois, R. y Pries, L. *Relaciones industriales en el proceso de transformación en*

América Latina -el caso Colombia-" (compiladores) , Universidad de Bremen, Alemania.

Urquijo, José, 1995, "Teorías de las relaciones sindicato-gerenciales", instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés bello, Facultad de ciencias Económicas y Sociales, Caracas.

Urrutia, Miguel, 1969, "Historia del Sindicalismo en Colombia", Ediciones Universidad de los Andes, Bogotá.

____ 1983, "Gremios, política económica y democracia", Fondo Cultural Cafetero, Bogotá.

Vergara, Rodolfo, 1993, "Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo", en: *Rvta. Perfiles Latinoamericanos*, 3, pp. 119-144, México.

Vergara, Rodolfo, 1997, "El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política", en: Mach, James y Olsen, Johan, *Redescubrimiento de las instituciones, la base de la organización de la política*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C, Universidad Autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica, México.

Vidal-Beneyto, José, 2002, "Gobernabilidad y gobernanza", en: *El Pais*, 12-04-02, Madrid.

Villa, Paola, 1986, "La reestructuración de los mercados de trabajo, la siderurgia y la construcción en Italia", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España.

Villamil, Jesús, 1998, "Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996". *Planeación & Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, vol., XXIX, No.1, enero-marzo, Bogotá.

Villar, Leonardo, 1995, "Evolución de las importaciones: ciclos de apertura y restricción". *Revista Coyuntura Económica*, XXV, No. 4, Santafe de Bogotá.

Visser, Jeler, 1995, "Trade unions from a comparative perspective", en: Ruyseveldt Joris Van et al, 1995, *Comparative industrial & employment relations*, SAGE Publications, London.

Waarden, Frans van, "Government intervention in industrial relations", en: Ruyseveldt Joris Van et al, 1995, *Comparative industrial & employment relations*, SAGE Publications, London.

Wachendorfer, Achim, 1995, "El sindicalismo latinoamericano: salud delicada, pronóstico reservado", en: *Sindicalismo Latinoamericano, entre la renovación y la resignación*, Nueva Sociedad e ILDES-FES (Brasil), Venezuela.

Wannoffel, Manfred et. al. 1993, "Modelo neoliberal y sindicato en América Latina", Friedrich Ebert, Stiftung, México.

Watson, Tony, 1995, "Trabajo y Sociedad, manual introductorio a la sociología del trabajo, industrial y de la empresa", Hacer Editorial, Barcelona, España.

Weber, Max, 1977, "Economía y Sociedad", Fondo de Cultura Económica, Bogotá.

Weiss de Belalcázar, Anita (editora)., 1997, "Modernización industrial: empresas y trabajadores", Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Sociología, Bogotá.

___ 1991, "Modernización Organizativa y Relaciones Industriales en Colombia", Bogotá, Universidad Nacional; en: R.Dombois/L. Pries (ed), 1993.

___ 1994, "La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación, del Taylorismo a la calidad total", Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

___/Grisales, O., 1990, "Calificación y Profesionalización Obrera en la Industria Colombiana". Ponencia al XII. Congreso Mundial de Sociología, Madrid, mimeo.

___/ Castañeda, W., 1992, "Estrategia empresariales y diferenciación obrera: estudio de caso en la empresa Colpartes", Bogota, Universidad Nacional.

Weinstein, Marc & Kochan, Thomas "Los Límites de Difusión: Los Recientes Desarrollos en las Relaciones laborales y el Recurso humano Practica en los Estados Unidos", en: Kochan Thomas, Locke, Richard and Piore Michael (edit), 1995, *Employment relations in a changing world Economy*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Womarck, J., Roos, D. y Jones, D., 1990, "La máquina que cambio el mundo", Masachusettes Instituto of Tecnology (MIT), McGraw-Hill, España.

Zerda, Alvaro, 1992, "Apertura, nuevas tecnologías y empleo", Fescol, Bogotá.

Zuluaga, Jaime, 2000, "El proceso de paz: ¿hacia un acuerdo nacional?", en: IEPRI, Universidad Nacional y Fundación Social, 2000, *Síntesis 2000*, anuario social, político y económico de Colombia, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.